

TAMPEREEN YLIOPISTO

**KOMMUNIKATIIVINEN EKOLOGIA  
VIITTOMAKIELIALAN OSUUSKUNTA VIAN  
SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ**

Johtamiskorkeakoulu  
Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2018  
Ohjaaja: Jan-Erik Johanson  
Pauliina Tiuraniemi

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto:  | Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede   |
| Tekijä:               | TIURANIEMI, PAULIINA   |
| Tutkielman nimi:      | Kommunikatiivinen ekologia Viittomakielialan osuuskunta Vian sisäisessä viestinnässä |
| Pro gradu -tutkielma: | 68 sivua, 1 liite (1 sivu)   |
| Aika:                 | Toukokuu 2018  |
| Avainsanat:           | Kommunikatiivinen ekologia, sisäinen viestintä, organisatioviestintä, intranet       |

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkielman kohdeorganisaationa oli Viittomakielialan osuuskunta Via. Noin sata työntekijää työllistävä Via on tulkkaus- ja opetuspalveluja tuottava organisaatio, jonka toimipisteet sijaitsevat kuudella alueella eri puolilla Suomea. Tämän tutkielman kohteena oli Vian kommunikatiivinen ekologia Vian sisäisen viestinnän kehyksissä. Kvalitatiivisen tutkielman aineisto koostuu Vian johtoryhmän eli yrityksen toimitusjohtajan ja viiden aluejohtajan yksilöhaastatteluista, jotka kerättiin kesällä 2017 teemahaastattelumenetelmää käyttäen.

Poikittaistutkimuksessa käytettiin sekä deduktiivista että abduktiivista lähestymistapaa. Käytettyjä viitekehyksiä olivat sähköisen, kirjallisen ja kasvokkaisen viestinnän malli, Fothin ja Hearnin kommunikatiivisen ekologian kolmitasomalli sekä Turnerin tutkijaryhmän malli kanavista ja niiden käyttötiheyksistä.

Tutkielman tarkoituksena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Miten Vian sisäinen viestintä rakentuu sähköisen, kirjallisen ja kasvokkaisen viestinnän kesken?
- 2) Mitä sisäisiä ryhmiä aiheuttavia tekijöitä Viassa on?
- 3) Mistä kanavista aluejohtajien keskinäinen kommunikatiivinen ekologia koostuu ja mitkä ovat niiden käyttötiheydet?
- 4) Mitä hyötyjä uuden intranetin käyttöönotolta tavoitellaan?

Tulokset osoittivat, että sähköisen viestinnän osuus oli Vian kommunikatiivisessa ekologiasa merkittävä, Vaikka kasvokkaista viestintää arvostettiin, sen määrässä oli suurta vaihtelua. Sen määrä riippui pääasiassa seitsemästä viestinnällisiä ryhmiä aiheuttavasta tekijästä, joita olivat aineiston perusteella alueellisuus, osuuskunnan jäsenyys, työtehtävät, tulkkien työ sopimukset, lähtöpaikka, käytössä oleva teknologia sekä henkilökohtaiset mieltymykset. Kirjallisen viestinnän osuus oli Viassa marginaalinen.

Aluejohtajat pitivät päivittäin yhteyttä toisiinsa käyttämällä keskinäisviestinnässään useita eri kanavia. Kasvokkaisviestintä oli erittäin arvostettu viestinnän tapa ja sitä toteutettiin teknologian välityksellä viikoittain. He kokivat keskinäisviestintänsä hyvin toimivaksi. Uuden intranetin käyttöönotolla haluttiin paremmin toteuttaa yhteisöllisyyttä, avoimuutta, demokraattisuutta sekä tehokkuutta. Muutaman kuukauden käytön aikana se oli jo vaikuttanut muutoksia organisaation sosiaaliseen ja diskursiiviseen tasoon.

# SISÄLLYS

|   |    |
|---|----|
| TIIVISTELMÄ.....  |    |
| 1 JOHDANTO .....  | 1  |
| 2 VIITTOMAKIELIALAN OSUUSKUNTA VIA .....  | 4  |
| 3 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT JA TOTEUTUS.....  | 6  |
| 3.1 Perusvalintojen ja tutkimusproessin kuvaus.....                                     | 6  |
| 3.2 Teemahaastattelu .....  | 9  |
| 3.3 Sisällönanalyysi .....  | 10 |
| 3.4 Luotettavuus .....  | 12 |
| 4 KOMMUNIKATIIVINEN EKOLOGIA SISÄISEN VIESTINNÄN KONTEKSTISSA.....                      | 13 |
| 4.1 Mitä viestintä on.....  | 13 |
| 4.2 Sisäinen viestintä.....   | 20 |
| 4.3 Kommunikatiivinen ekologia.....   | 22 |
| 4.4 Universe-intranet sisäisen viestinnän verkkoympäristönä.....                        | 27 |
| 5 JOHTAJIEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄISVIESTINTÄ.....                                   | 30 |
| 5.1 Sähköinen, kasvokkainen ja kirjallinen viestintä Vian sisäisessä viestinnässä ..... | 30 |
| 5.2 Yhteenveto .....  | 34 |
| 6 VIESTINNÄLLISIÄ RYHMIÄ AIHEUTTAVAT TEKIJÄT .....                                      | 35 |
| 6.1 Viaan sisäisiä ryhmiä aiheuttavat tekijät .....                                     | 35 |
| 6.2 Yhteenveto .....  | 40 |
| 7 ALUEJOHTAJIEN KOMMUNIKATIIVINEN EKOLOGIA .....  | 41 |
| 7.1 Kanavat ja käyttötiheydet.....  | 41 |
| 7.2 Aluejohtajien yhteistyön toimivuus.....   | 46 |
| 7.3 Yhteenveto .....  | 47 |
| 8 UNIVERSEN KÄYTTÖÖNOTTO .....  | 49 |
| 8.1 Universen käyttöönotolta tavoitellut hyödyt.....                                    | 49 |
| 8.2 Yhteenveto .....  | 54 |
| 9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....   | 56 |
| LÄHDELUETTELO.....  | 60 |
| LIITE 1. Teemahaastattelun tukilista .....  | 64 |

## Kuviot ja taulukot

*Kuvio 1. Tutkielman tutkimusprosessin kuvaus.....7*

*Kuvio 2. Shannonin viestintämalli (Shannon & Weaver 1964, 34; ks. myös Wiio 1994, 87)..16*

*Kuvio 3. Viestinnällisiä ryhmiä aiheuttavia tekijöitä Viassa.....35*

*Kuvio 4. Aluejohtajien keskinäisen kommunikatiivisen ekologian kanavat ja  
käyttötiheydet.....41*

*TAULUKKO 1. Vian sisäisen viestinnän kanavat ja foorumit.....30*

*TAULUKKO 2. Universe-intranetin käyttöönotosta tavoitellut hyödyt.....51*

# 1 JOHDANTO

Turo Virtanen (Virtanen ym. 2011, 324–325) kirjoitti toimittamassaan teoksessa ”Suomalainen hallinnon tutkimus: mistä, mitä, minne?” hallintotieteen rajapintojen roolista hallinnon tutkimuksessa. Hän viittasi yhtenä tarkastelukulmana Vigodan (2003, 1) näkemyksiin hallinnon tutkimuksen identiteetin uudelleentarkastelun tarpeesta muuttuvassa yhteiskunnassa. Vigodan mukaan kulttuuristen ja sosiaalisten sekä organisatoristen, johtamista ja taloutta koskevien muutosten vaikutuksesta hallintotieteen kehitykselle olisi hyödyksi tarkistaa monitieteisyyden mahdollisuuksia. Viestintätieteellinen tutkimus nimettiin erääksi hallintotieteen kannalta keskeiseksi rajapinnaksi (vrt. Vigoda 2003, 11; Virtanen ym. 2011, 324). Tässä tutkielmassa tartuttiin tähän hallintotieteellisen ja viestintätieteellisen tutkimuksen rajapinnan tarkasteluun. Tarkoituksena oli kartoittaa kohdeorganisaation kommunikatiivista ekologiaa sisäisen viestinnän kehyksissä.

Tieto- ja viestintätekniikan (ICT) kehittyminen on vaikuttanut suuria muutoksia yhteiskuntaan ja organisaatioiden viestintään jo usean vuosikymmenen ajan (ks. esim. Barnes 2012, 120; Hearn, Collie, Lyle, Choi & Foth 2014, 203; Vigoda 2003 1, 11). Perinteisempien kommunikaatiotapojen, kuten kasvokkaisen ja kirjallisen viestinnän, puhelujen sekä sähköpostien (Turner, Qvafordt, Biehl, Golovchinsky & Back 2010, 843) rinnalle ovat tulleet internet-välitteisen viestinnän mahdollisuudet, jotka ovat lyhyessä ajassa muovanneet yhteiskunnallisen ja organisatorisen viestinnän kenttää monin tavoin. On puhuttu jopa vallankumouksellisista vaikutuksista, sillä ICT:n tuomat muutokset ovat muovanneet niin yhteiskuntia kuin työpaikkoja mahdollistaessaan uusia ja innovatiivisia tapoja viestiä, etsiä, jakaa, säilöä, luoda, prosessoida ja esittää tietoa (ks. Barnes 2012, 120; ks. myös Vigoda 2003, 11). Yhä useampi yritys onkin tilanteessa, jossa viestintää rakennetaan enenevässä määrin sähköisen viestinnän varaan. Tutkielman kohdeorganisaatiossa, Viassa, tätä suurta digitaalista loikkaa on jo viimeisen muutaman vuoden aikana tehty ja sen sisäinen viestintä rakentuu jo pitkälti sähköisen viestinnän varaan. Tutkimusentekohetkellä Viassa oltiin lisäksi juuri implementoimassa uutta intranetiä sisäisen viestinnän välineeksi.

Kommunikatiivisen ekologian teoria on kokonaisvaltainen viitekehys, jonka avulla voi tarkastella ryhmän sisäistä ja ryhmien välistä viestintää keskittämättä huomiota rajoitusti tiettyyn yksilöön tai yksittäiseen kanavaan. Ekologia-termin käytöllä merkitystä annetaan juuri ryhmän viestinnän laajaan, holistiseen kokonaiskenttään. (Hearn ym. 2014, 203–205.) Kommunikatiivisesta ekologiasta ei ole vielä yhtäkään suomenkielistä tieteellistä julkaisua. Työn alla tutkimuksia on kuitenkin ainakin kahden eri työryhmän toimesta. Teorian käytössä onkin suomalaisessa tutkimuksessa vielä tällä hetkellä tutkimuksellinen aukko, johon tutkielmalla haluttiin osaltaan vastata. Tämä tutkielma toimii myös esikartoittavana osana yhdelle näistä kommunikatiivista ekologiaa tarkastelevista tutkimuksista. Tavoitteena tämän tutkielman teossa olikin pro gradu -tutkielman tekemisen lisäksi tuottaa jäseneltyä tietoa pitkittäistutkimusta tekeväälle tutkimusryhmälle sekä kohdeorganisaatio Vialle.

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat kommunikatiivinen ekologia ja sisäinen viestintä, synonyymiltään organisaatioviestintä (Juholin 2006, 17). Teorialähtöisesti käytettyjä kommunikatiivisen ekologian teoreettisia malleja ovat Fothin ja Hearnin (2007, 1; Hearn ym. 2014, 205) kolmitasomalli (tekninen, sosiaalinen ja diskursiivinen taso) sekä Turnerin tutkijaryhmän malli kanavista ja käyttötiheyksistä. Lisäksi hyödynnettiin sähköisen, kirjallisen eli painetun sekä kasvokkaisen viestinnän mallia (Juholin 2006, 98, 163–164).

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- 1) Miten Vian sisäinen viestintä rakentuu sähköisen, kirjallisen ja kasvokkaisen viestinnän kesken?
- 2) Mitä sisäisiä ryhmiä aiheuttavia tekijöitä Viassa on?
- 3) Mistä kanavista aluejohtajien keskinäinen kommunikatiivinen ekologia koostuu ja mitkä ovat niiden käyttötiheydet?
- 4) Mitä hyötyjä uuden intranetin käyttöönnotolta tavoitellaan?

Poikittaistutkimuksen kvalitatiivinen aineisto koostuu kuudesta johtoryhmän jäsenelle tehdystä yksilöhaastattelusta, jotka kerättiin vuoden 2017 Touko-, Elokuussa. Lyhyin haastattelu kesti hieman yli tunnin, pisin tunti ja 40 minuuttia. Yhteensä aineistoa oli noin kahdeksan tuntia. Aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmän avulla. Aineistonanalyysissä käytettiin sekä teorialähtöistä että teoriaohjaavaa lähestymistapaa, jonka vuoksi

analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Teoriaohjaavaa näkökulmaa käytettiin tutkielmassa siksi, että sekä tutkimuksen kohteena ollut yritys että viittomakielen toimiala olivat entuudestaan melko vähän tunnettuja. Vaikka toimialaan ja organisaatioon perehdyttiin ennen aineistonkeruuta, haastattelujen kautta toimialasta ja käytännön työstä paljastui asioita, joita ei olisi osannut ennakoida ilman alan kokemusta. Teoriaohjaavan menetelmän käytöllä haluttiin tässä vaiheessa varmistaa se, ettei tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä jäisi huomiotta.

Tutkielman rakenne on seuraava. Toisessa luvussa esitellään kohdeorganisaationa ollut viittomakielialan osuuskunta Via. Tämän jälkeen luvussa kolme käsitellään tutkimuksen perusvalinnat, tutkimusprosessin kuvaus, käytetyt menetelmät sekä luotettavuuden arviointia. Neljännen luvun kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan viestintää, sisäistä viestintää, kommunikatiivista ekologiaa ja intranetiä. Luvuissa viisi, kuusi, seitsemän ja kahdeksan raportoidaan tutkimustuloksia. Viides luku käsittelee Vian kommunikatiivista ekologiaa sähköisen, kasvokkaisen ja kirjallisen viestinnän viitekehyksen avulla. Kuu-dennessa luvussa kartoitetaan Vian kommunikatiivisen ekologian sosiaalisen tason muodostavia ryhmiä. Tarkastelussa ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat viestinnällisesti eroavia ryhmiä työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Seitsemännessä luvussa käsitellään aluejohtajien kommunikatiivisen ekologian teknologista tasoa käyttämällä Turnerin tutkimusryhmän (2010) kanavia ja niiden käyttötiheyksiä tarkastelevaa mallia. Kahdeksannessa luvussa tarkastelussa on Universe-intranetin implementointi. Yhdeksäs luku koostuu johdopäätöksistä ja pohdinnasta.

## 2 VIITTOMAKIELIALAN OSUUSKUNTA VIA

Tutkielman kohdeorganisaationa oli Viittomakielialan Osuuskunta Via, joka on vuonna 1999 perustettu, tulkkaus- ja opetuspalveluja tarjoava, pienosuuskunta. Sen toimipisteitä on yhteensä kuusi ja ne sijaitsevat Tampereella, Turussa, Helsingissä, Oulussa, Iisalmessa ja Jyväskylässä. Noin sata työntekijää työllistävä osuuskunta lukeutuu liikevaihdoltaan Suomen suurimpiin pienosuuskuntiin; esimerkiksi vuonna 2017 liikevaihto oli 4,7 miljoonaa euroa (Finder 2018).

Via tuottaa viittomakielen tulkkausta, kirjoitustulkkausta, viitotun puheen tulkkausta sekä viittomakielen ja tukiviittomien ryhmä- ja yksityisopetusta. Vian asiakkaisiin kuuluvat kuurot, kuuroutuneet, huonokuuloiset, kuurosokeat ja erikieliset kuulevat henkilöt. Organisaatioista asiakaskuntaan lukeutuvat Kela, kunnat, kaupungit, yritykset, yhdistykset, liitot, järjestöt, oppilaitokset, seurakunnat sekä muut yhteisöt. (Finder 2018.)

Hieman vajaa puolet yrityksen työntekijöistä lukeutuu osuuskunnan jäseniin. Osuuskunnan jäsenyys on työntekijöille vapaaehtoinen valinta. Vian ylin päättävä elin on hallitus, jonka osuuskunnan jäsenet valitsevat vuosittain. Jokaisella jäsenellä on yhtäläinen äänioikeus osuuskuntaa koskevassa päätöksenteossa, muilla työntekijöillä ei äänestys-oikeutta ole. Hallitus puolestaan valitsee vuosittain toimitusjohtajan sekä kuusi aluejohtajaa, joista yksi oli aineistonkeruun aikana ollut poissa noin puolentoista vuoden ajan. Hänen vastuullaan olevat kaksi toimialuetta jaettiin poissaolon ajaksi kahden muun aluejohtajan hallintaan.

Henkilökunta koostuu johtajista, tulkeista ja hallinnon työntekijöistä. Kolmea työntekijää vaille kaikilla Vian työyhteisössä on tulkin koulutus eli heillä on koulutusperustanaan ainakin viittomakielen ammattikorkeakoulututkinto. Useilla työntekijöillä on lisäksi joku muukin tutkinto. Yhtä aluejohtajaa lukuun ottamatta kaikki johtoryhmän jäsenet toimivat edelleen myös tulkin tehtävissä johtotehtäviensä ohella.

Tulkkien työnkuva perustuu pitkälti asiakkaiden mukana liikkumiseen heidän arjen tilanteissaan. Tulkkauskeikat voivat olla lyhytkestoisia, kuten Kelassa tai terveyskeskuksessa



asioidessa, tai pidempikestoisia tulkkauksia, kuten kokopäivätulkkauksia. Tulkit työskentelevät lyhytkestoisilla keikoilla pääasiassa yksin, mutta joskus tarvetta on paritulkkaukselle. Paritulkkauskeikalla tarkoitetaan sitä, kun kaksi tulkkia työskentelee samanaikaisesti asiakkaan kanssa. Sitä käytetään, kun tulkkauksilanne määritellään joko pitkäkestoiseksi eli yli kahden tunnin kestoiseksi, tai niin vaativaksi, että kahta tulkkia tarvitaan laadun varmistamiseksi. Tulkit eivät välttämättä ole samasta yrityksestä, eivätkä välttämättä ole tavanneet toisiaan aiemmin.

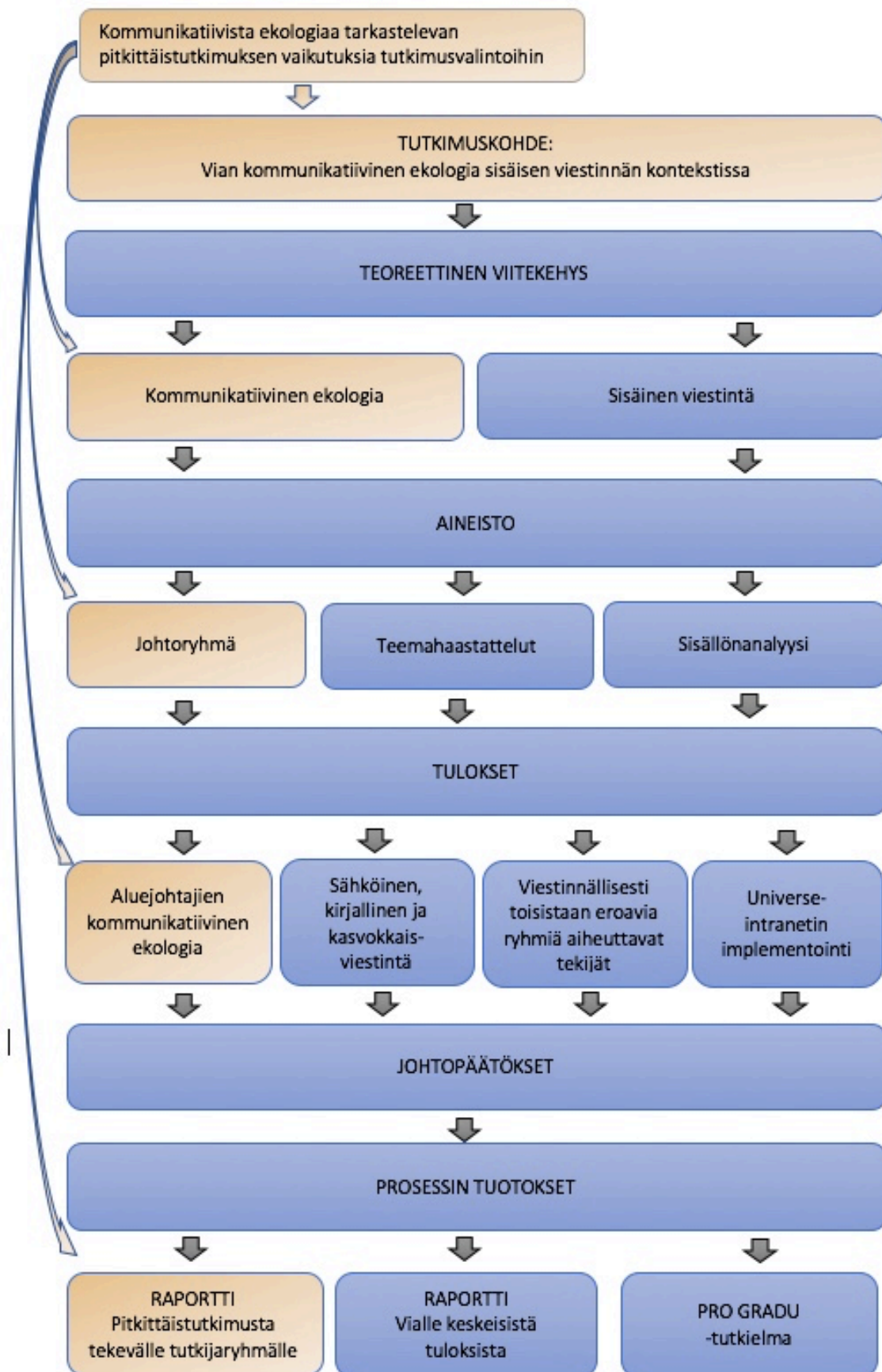
## 3 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT JA TOTEUTUS

### 3.1 Perusvalintojen ja tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimuksen tarkoitus voi olla ennustava, selittävä, kartoittava tai kuvaileva. Ennakointiin pyrkivä tutkimus ennustaa ihmisten toimintoja tai tapahtumia, jotka ovat seurausta jostakin ilmiöstä. Selittävä ote etsii selitystä ongelmaan tai tilanteeseen, tavallisimmin kausaalisten syy-seuraussuhteiden muodossa. Kartoittava tutkimus voi katsoa, mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia, havaita uusia tai selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. Kuvaileva ote esittää tarkkoja kuvauksia tilanteista, tapahtumista tai henkilöistä. Se dokumentoi keskeisiä, kiinnostavia piirteitä ilmiöistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138–139.)

Tässä tutkielmassa käytettiin sekä kartoittavaa että kuvailevaa näkökulmaa, sillä ne sopivat parhaiten tutkimusongelmien tarkasteluun: Sekä Via että tulkkaus- ja viittomakielinen ala olivat vain vähän tunnettuja ennen tutkielman tekoa. Kommunikatiivista ekologiaa tarkastelleita tutkimuksiakaan ei ole kansainvälisestikään kuin suhteellisen vähän ja julkaistuja kotimaisia ei vielä yhtäkään. Kartoittavalla lähestymistavalla haluttiin selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja antaa tilaa uusien näkökulmien havaitsemiselle. Kuvailevaa otetta käytettiin taas tutkittujen ilmiöiden tarkassa kuvailussa.

Seuraavassa kuviossa kuvataan tutkimusprosessia graafisessa muodossa. Siitä selviävät myös tutkielman kannalta olennaiset perusvalinnat ja käytetyt metodit. Kuviossa ne osat alueet, joihin kommunikatiivista ekologiaa tarkastelevalla pitkäaikaistutkimuksella oli suoraa vaikutusta, ovat vaalealla pohjalla. Sinisellä pohjalla olevat perustuvat tutkijan omiin valintoihin aineiston ja tavoitteet huomioiden.



Kuvio 1. Tutkielman tutkimusprosessin kuvaus.

Kuvio osoittaa, kuinka pitkittäistutkimus vaikutti pro gradu -tutkielman sisältöihin monin tavoin. Sen kautta valikoituivat kohdeorganisaatio, kommunikatiivisen ekologian teoreettinen viitekehys sekä aineistonkeruun kohdistaminen johtoryhmään. Vaihtoehtoja oli laajemmin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien valinnassa sekä kommunikatiivisen ekologian tarkastelun rajaamisessa organisaation sisäiseen viestintään. Rajausta sisäisen viestinnän kontekstiin toteutettiin tutkielman koon ja tutkittavan ilmiön laajuuden vuoksi. Teoreettinen viitekehys rakentuukin sekä kommunikatiivisesta ekologiasta että viestinnästä.

Aineisto koostuu johtoryhmän eli toimitusjohtajan ja viiden aluejohtajan yksilöhaastattelusta, jotka kerättiin Toukokuun ja Elokuun välisenä aikana vuonna 2017. Pitkien välimatkojen vuoksi neljä haastattelua tehtiin sähköisesti Google Hangouts -videopuhelun avulla, jossa oli samanaikaisesti sekä ääni- että kuvayhteys haastattelun kanssa. Kahta esimiestä haastateltiin perinteisemmällä tavalla kasvotusten samassa fyysisessä tilassa. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin ja ne kaikki nauhoitettiin. Noin kahdeksan-tuntinen haastatteluaineisto litteroitiin sanasta sanaan ja taukoja huomioiden.

Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien valintaan vaikutti erityisesti se, että tutkielman otoksena oli organisaation johtoryhmä. Otokseen kannalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa suosittavien metodien valinta oli perusteltua. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se antaa mahdollisuuden käsitellä valittuja teemoja laajasti keskustelunomaisessa tilanteessa, jossa on tilaa myös mahdollisille keskustelun ohessa syntyville lisäkysymyksille ja -tarkennuksille (vrt.. Eskola & Vastamäki 2015, 27–29). Teemat haastatteluihin valittiin tutkimusryhmän kanssa keskustellen pitkittäistutkimuksen kannalta olennaisista asiakokonaisuuksista. Keskustelujen perustalta hahmotettiin haastatteluihin valitut teemat (ks. Liite 1.) Kaikkia haastattelu-teemoja ei tähän tutkielmaan sisällytetty, mutta niiden avulla kerätyt tiedot ovat tarvittaessa pitkittäistutkimuksen käytössä.

Aineistonanalyysissä tarvittiin sekä teoriaohjaavaa että teorialähtöistä lähestymistapaa, jonka vuoksi analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Abduktiivista lähestymistapaa käytettiin deduktiivisen rinnalla siksi, että tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa jäsenneltyä ja kattavaa tietoa Vian kommunikatiivisesta ekologiasta jatkotutkimuksia ajatellen.

Tutkimusten kannalta olennaisia tietoja ei haluttu jättää kartoittamatta rajoittamalla analyysejä liian tiukasti tiettyyn mallinnukseen. Tutkimusprosessin viimeinen kuvattu osio osoittaa, että tutkimuksesta oli tarkoitus tuottaa kolme erillistä tuotosta. Pro gradu -tutkielman lisäksi tuotettiin raportit sekä kommunikatiivista ekologiaa tutkivalle tutkijaryhmälle että Vialle.

Teorialähtöisesti tarkasteltiin Viassa käytettävien kanavien jakautumista sähköisen, painetun ja kasvokkaisen viestinnän kesken (tutkimuskysymys 1) sekä aluejohtajien keskinäistä kommunikatiivista ekologiaa (tk. 3, Turner ym. 2010, kanavat ja käyttöiheydet). Fothin ja Hearnin (2007; Hearn ym. 2014) kommunikatiivisen ekologian kolmitasomallin, eli teknologisen, sosiaalisen ja diskursiivisen tason, avulla tarkasteltiin teoriaohjaavasti viestinnällisiä ryhmiä muodostavia tekijöitä (tk. 2) sekä uuden intranetin käyttöön otolta toivottuja hyötyjä (tk. 4). Fothin ja Hearnin (mt.) mallia sovellettiin myös osittain ensimmäisessä ja kolmannessakin tutkimuskysymyksessä, mutta niissä rooli oli enemmän lisäarvoa tuottava kuin pääasiallinen.

### **3.2 Teemahaastattelu**

Haastattelumenetelmät voidaan jakaa neljään kategoriaan; strukturoitu-, puolistrukturoitu, teema- ja strukturoimaton eli avoin haastattelu. Strukturoidussa eli lomakehaastattelussa kysymysten muoto, järjestys sekä vastausvaihtoehdot ovat kaikille samoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Strukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkia teema-alueita ei välttämättä käsitellä kaikkien haastateltavien kanssa. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.)

Tässä tutkielmassa aineistonkeruunäkökulmana käytettiin strukturoimattoman ja lomakehaastattelun välimaastoon sijoittuvaa teemahaastattelua. Sen avulla tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa selvittämään ne asiat, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28). Vaikka teemahaastattelua pidetään paikoin synonyyminä puolistrukturoidulle haastattelulle (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2011, 47), niiden välillä nähdään myös eroa (ks. Eskola & Vastamäki 2015, 27). Puolistrukturoidulle

haastattelulle ominaista, valmista kysymyspatteristoa ei teemahaastattelussa ole, vaan käytössä on teemakohtainen tukilista käsiteltävistä teemakokonaisuuksista (mt., 29). Teemahaastattelun aihepiirit eli teema-alueet määritellään etukäteen, mutta niiden sanamuotoja, järjestystä ja käsittelyn laajuutta voi vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2015, 29; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Kuitenkin, vaikka jotkut haastattelun näkökulmista on lyöty lukkoon, ei välttämättä kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Teemahaastattelussa jää toisin sanoen tilaa myös sellaisten asioiden tarkasteluun, joita ei ole täysin ennalta määritelty.

Syy miksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin juuri teemahaastattelu, on se, että haastattelijalla on sen avulla tarkasteltavinaan tietyt, ennalta valitut teemat, mutta ne eivät ole tiukasti määriteltyjä kysymyspatteristoja, niin kuin strukturoidussa kyselyssä tai haastattelussa. Teemahaastattelu tarjoaa aineistonkeruumenetelmänä tilaa laajemmalle aihepiirien käsittelylle, toisin kuin strukturoitu haastattelu tai kysely, joiden käytössä tilaa ei jää tarkentaville kysymyksille, eikä omaehtoisille vastausvaihtoehdoille. Toisaalta aineistonkeruussa ei haluttu käyttää niin laveaa haastattelumuotoa kuin avoin haastattelu. Samoja teemoja haluttiin käydä läpi kaikkien haastateltavien kanssa.

### **3.3 Sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysin tavoitteena on selkeän ja tiivistetyn kuvauksen laatiminen tarkasteltavasta ilmiöstä tavalla, jossa tutkimusongelmien kannalta olennaisia tekijöitä aineistossa ei jäisi analyysin ulkopuolelle. Sitä voi toteuttaa joko aineiston sisällön analyysina, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistosta muodostetaan sanallinen kuvaus, tai sisällön erittelynä, jolloin puhutaan aineiston sisällön kvantifioimisesta eli määrällistämisestä numeeriseen muotoon. Sisällönanalyysia käytetään kolmesta lähtökohdasta käsin, joko aineistolähtöisesti (induktiivisesti), teorialähtöisesti (deduktiivisesti) ja teoriaohjaavasti (abduktiivisesti). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa analysointi koostuu aineiston redusoinnista, klusteroinnista ja abstrahoinnista. Aluksi aineisto pelkistetään eli redusoidaan, mikä tarkoittaa tutkimusongelmien kannalta epäolennaisien osien karsimista pois tutkimusaineistosta.

Analysoitavaksi jää pilkottu, keskeinen osa aineistoa. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset ryhmitellään omiksi luokikseen, joista kukin nimetään omaa luokkaansa kuvaavalla käsitteellä. Tavoitteena tällä analyysin osalla on erotella toisistaan poikkeavat merkitykset omiksi luokikseen sekä tiivistää aineistoa entisestään. Abstrahointi on analyysin viimeinen vaihe, jossa tutkimuksen kannalta olennainen tieto muodostetaan kokonaisuuksiksi teoreettisten käsitteiden avulla. Abstrahoinnissa luokituksia yhdistellään niin, että aineistosta muodostetaan mahdollisimman tiivis, mutta samanaikaisesti aineiston sisällölle uskollinen, luokittelu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä luokittelu rakennetaan jo olemassa olevaan viitekehysten, kuten teorian tai käsitejärjestelmän mukaan. Analyysin voi suorittaa joko niin, että käytettävä analyysirunko on strukturoitu, jolloin aineistosta poimitaan vain siihen sopivat osat, jolloin muut rajautuvat analyysin ulkopuolelle. Toinen tapa on käyttää analyysirunkoa väljästi, jolloin myös uusien luokkien muodostaminen olemassa olevien rinnalle on mahdollista. Tällaisessa tilanteessa analyysitapa sisältää niin deduktiivisen kuin induktiivisen analyysin periaatteita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi on yhdistelmä aineisto- ja teorialähtöisestä sisällönanalyysistä. Aineistoa käsitellään induktiivisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin vaiheita käyttäen. Eron aineistolähtöiseen lähestymistapaan tekee kuitenkin jo olemassa olevien teoreettisten käsitteiden käyttö abstrahointivaiheessa. Eron teorialähtöiseen analyysitapaan tekee taas juuri analyysin induktiivisuus abstrahointivaiheeseen asti; teoreettisia käsitteitä käytetään vasta yläkäsitteiden muodostamisessa. Tätä ennen analyysi tapahtuu aineistolähtöisten periaatteiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Tässä tutkielmassa käytettiin sekä teorialähtöistä että teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Kvantifiointia ei käytetty, vaan aineisto analysoitiin sisällön analysoimisen näkökulmasta. Aineistosta muodostettiin toisin sanoen sanallisia, tiivistettyjä ja aineiston kokonaisuuden huomioimiseen pyrkiviä, tutkimusongelmiin vastaavia, kuvauksia.

### 3.4 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan eri keinoin. Tutkimusprosessi, perusvalinnat ja niiden perustelut pyrittiin kuvaamaan avoimesti ja selkeästi, jotta ulkopuolinen voisi arvioida, ovatko valitut menetelmät tutkimusongelmien kannalta olleet osuvia (validiteetti) ja että tutkimus olisi tarvittaessa toistettavissa (reliabiliteetti). Validiteettia vahvistettiin tulosten suhteen myös esittämällä runsaasti lainauksia aineistosta, jotta niistä voisi tarkistaa, ovatko tehdyt päätelmät samassa linjassa aineiston kanssa.

Via antoi luvan käyttää oman organisaationsa nimeä pro gradu -tutkielmassa, jonka vuoksi sekä organisaatio että sen toimiala ovat näkyvissä. Tämä varmistettiin kysymällä kahdelta taholta organisaatiossa, nähdäänkö tarvetta Vian henkilöllisyyden salaamiselle. Molemmat olivat sitä mieltä, että Vian nimeä saa käyttää, kunhan tutkielma ei paljastaisi liikesalaisuuksia. Tämän vuoksi tutkielma lähetettiin toimitusjohtajalle arvioitavaksi ennen sen virallista julkaisua ja tutkielma sai luvan julkaisulle. Kohdeorganisaation ja toimialan näkyvyys vahvistavat olennaisesti tutkimuksen toistettavuutta, sillä sekä organisaatio että tulkklausala ovat näkyvillä. Anonymiteettiä toteutettiin kuitenkin niin, ettei haastateltavien nimiä esitelty aineistosta tehtyjen lainauksien yhteydessä. Suoria lainauksia muokattiin lisäksi hieman kielipöydästä, etteivät haastatellut olisi murteidensa puolesta tunnistettavia.



## 4 KOMMUNIKATIIVINEN EKOLOGIA SISÄISEN VIESTINNÄN KONTEKSTISSA

### 4.1 Mitä viestintä on

#### 4.1.1 Ihmisten välinen viestintä

Viestintä on kommunikaatiota eli sanomien tai tietojen vaihdantaa (Juholin 2008, 9; Wiio 1994, 13). Se on tapahtuma tai prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Samanaikaisesti viestintä on myös kulttuurisesti määrittynyttä merkitysten tuottamista, jakamista ja tulkintaa, joka luo, uusintaa ja vahvistaa kulttuuria sekä yhteisyyttä niin lähettäjä- kuin vastaanottajapäässä. (Åberg 2000, 54; 2006, 85.)

Viestintä on aina erottamaton osa myös jotakin muuta ihmisten välistä toimintaa<sup>1</sup> (Kunelius 2003, 9). Se on sosiaalista toimintaa, koska se edellyttää aina vähintään kahta viestijää, viestinnän tapahtumaan osallistujaa (Wiio 1994, 13). Keskinäisviestinnällä tarkoitetaan suoraa vuorovaikutusta vähintään kahden ihmisen välillä. Sen voi jakaa pari- eli dyadiseen viestintään ja monenväliseen keskinäisviestintään eli pienryhmäviestintään. (Åberg 2004.) Viestintää tapahtuu kaikkialla eri tasoilla ja yhteyksissä, niin yksilöiden, yhteisöjen, valtioiden kuin kulttuurien välillä (Juholin 2006, 16; Wiio 1994, 152).

Inhimillinen viestintä jakautuu sanalliseen ja sanattomaan viestintään. Näistä ensimmäinen, kielellinen viestintä, tarkoittaa luonnollisen tai keinotekoisen (mm. morsetus, viittomakieli) kielen käyttöä puhe- tai kirjoitusviestinnässä. Sanaton viestintä on puolestaan käyttäytymistä (mm. eleet, ilmeet), symboleja (mm. logot, liikennemerkkit) ja esineitä

---

<sup>1</sup> Viestintää on myös niin eläinten, koneiden kuin ihmisten ja koneiden kesken (Wiio 1994, 67). Tässä tutkielmassa viestinnästä puhuttaessa keskitytään kuitenkin vain ihmisten väliseen viestintään.

(mm. vaatetus). Sanallisen ja sanattoman viestinnän yhteiskäyttö on moniviestintää. (Wiio 1994, 56; Wiio & Nordenstreng 2012, 12.)

Viestintää voi tulkita myös informaatiota kantavien sanomien vaihdantaprosessina lähettäjän ja vastaanottajan kesken tietyssä fyysisessä ja kulttuurisessa kontekstissa (Åberg 2000, 54; 2006, 85). Vaikka viestintä usein yhdistetään informaatioon, kaikessa viestinnässä ei kuitenkaan ole kyse informaatiosta. Jos viestijän viesti ei anna vastaanottajalle mitään uutta, se ei ole informaatiota. Elinympäristö on täynnä ärsykejä ja merkkejä, mutta niistä ei synny informaatiota, ellei ihminen tiedosta niitä. Informaatiota niistä muodostuu vasta ärsykkeiden tai merkkien tajuamisen, tiedostamisen, tapahtuessa. Se on määriteltävissä tästä näkökulmasta ohjausjärjestelmässä tapahtuvaksi, tilapäiseksi tai pysyväksi muutokseksi. Informaatio, toisin sanoen tiedos, vähentää epätietoisuutta jostakin asiasta valinnan vaihtoehtoja vähentämällä, on yllätyksellistä ja tuo järjestystä epäjärjestykseen. Se on myös suhteellinen käsite, sillä se, mistä ollaan epätietoisia ja mikä on yllätyksellistä, on vastaanottajakohtaista. (Wiio 1994, 58, 62–63.)

Viestinnästä puhuttaessa viitataan usein myös viestintävälineisiin. Näitä ovat esimerkiksi lehdet, radio, matkapuhelimet, televisio, internet ja muut verkkoviestimet, jotka mahdollistavat viestien liikkumisen ja uudenlaisen vuorovaikutuksen. Viestintäkeskustelua onkin toistuvasti kritisoitu liiasta välineiden painotuksesta sisältöjen kustannuksella. (Juholin 2006, 16.)

Vaikka viestintä saattaa vaikuttaa melko yksinkertaiselta toiminnolta, se on erittäin monisäikeinen ja -tulkintainen tapahtuma tai tapahtumien sarja. Yksinkertainenkin viestintä on monimutkaista. (Wiio 1994, 77). Viestinnän tapahtumaan vaikuttavat osaltaan

1. viestinnän taustatekijät (yksilölliset, sosiaaliset, ympäristölliset, käytettävät viestimet, häiriöt, mahdollisuus palautteeseen),
2. viestinnän edellytykset (kyky viestintään, henkiset edellytykset, yhteinen kieli, viestimet, kanavat) sekä
3. viestinnän virikkeet (tarvetila, palaute muualta tulleeeseen ärsykykseen, palkkiot ja rangaistukset, kohdistuvat odotukset, tavat, harjoittelu ym.). (Wiio 1994, 69–77.)

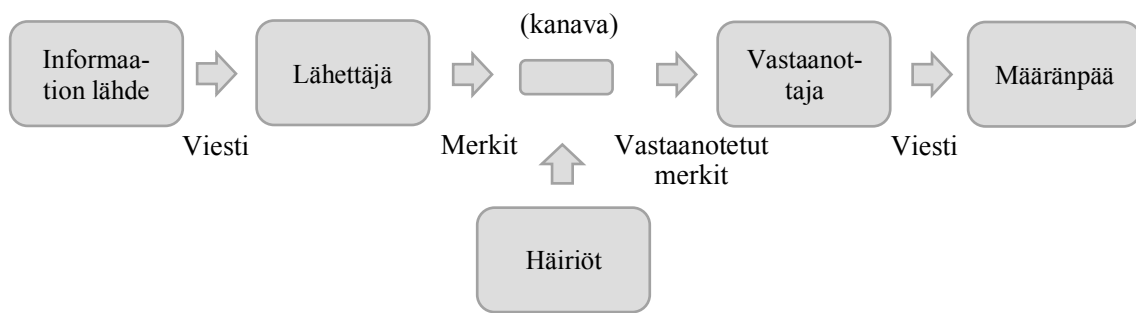
Monisäikeisyytensä vuoksi viestinnän vaikutuksia ei ole helppo ennustaa. Siinä on aina kysymys teknisen prosessin lisäksi myös ihmisten välisistä suhteista, jolloin viestin ymmärtämisen kannalta sen muoto voi olla yhtä tärkeä kuin itse sisältö. (Juholin 2006, 16; Kunelius 2003, 10–15.) Esimerkiksi organisaatiolla ei kuitenkaan ole täysin mahdollista kontrolloida viestintäänsä, sillä myös toimintaympäristö ja olosuhteet vaikuttavat osaltaan merkitystenantoon (Juholin 2006, 17). Viestin ymmärtämisen kannalta palautteella onkin merkittävä rooli. Sen avulla saadaan tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Sitä voi tarkastella käsityksenä viestien perille menosta. (Åberg 2006, 92.)

Viestinnän sanomien välityksestä voi erottaa kaksi päälohkoa sen perusteella, tapahtuuko sanoman välitys energian vai aineen siirtona. Kun viestiä siirretään aineen, kuten sanomalehden, avulla, on kyse kestäviestinnästä. Pikaviestinnästä on kyse, kun viesti siirtyy energiana, kuten televisiolähetystenä. (Wiio & Nordenstreng 2012, 12–13.)

#### *4.1.2 Viestintä-käsitteen historiaa*

Viestintää on käsittehistoriansa aikana määritelty eri tavoin. 1940-luvun lopusta alkaen oli vallassa prosessiajattelu, jonka mukaan viestintä on sanomien välitystä lähettäjältä vastaanottajalle eri kanavia käyttäen. Tässä *lääkeruisku-* tai *prosessimallissa* viestinnän kuviteltiin olevan yksinkertainen tapahtuma, jossa haluttu tieto voidaan siirtää vastaanottajan sisään halutulla tavalla ja halutussa määrin. Tulkinnassa viestintää hahmotettiin osiin jaettavana prosessina, jonka osa-alueita tehostamalla koko viestintä toimii paremmin. (Wiio 1994, 75; Åberg 2006, 83–84.)

Yksinkertaisimmillaan tämä ajatus kuvataan S-R-mallissa, jossa ärsyke S (stimulus) aiheuttaa vaikutuksen R (response) (Wiio 1994, 85). Tulkinnat monipuolistuivat kuitenkin nopeasti, kuten voi havaita vuonna 1948 julkaistusta Shannonin viestintämallista (ks. Shannon & Weaver 1964, 34, ks. myös kuvio 2). Se on yhä yksi tunnetuimmista prosessimalleista ja toimii perustana useille myöhemmille viestinnän malleille. Vaikka malli kehitettiin alun perin puhelin- ja radioviestinnän teknisen tapahtuman selittämiseksi, käyttökelpoisuutensa vuoksi se omaksuttiin osaksi myös laajempaa viestinnän teoriakenttää. (Wiio 1994, 87.)



Kuvio 2. Shannonin viestintämalli (Shannon & Weaver 1964, 34; ks. myös Wiio 1994, 87).

Prosessimallissa painottuu nimensä mukaisesti viestinnän prosessi, tekninen puoli. Siinä huomio kohdistetaan muun muassa siihen, millaista informaatiota viesti välittää ja mikä viestin sisältö on. Olennaista on myös se, millaista välitys- ja vaihtotoiminta on osanottajien välillä. (Juholin 2006, 30; Kunelius 2003, 10-12, 15).

1970-luvulla painopiste siirtyi tarkastelemaan, mitä ihmiset sanomilla tekevät eli miten niitä tuotetaan ja tulkitaan, mikä on teknisen puolen sijaan viestinnän itse sisältö, mitä tavoitteita ja tarkoitusperiä viesteillä on. Näissä *semioottisissa malleissa* korostettiin merkityksenantoa ja viestinnän prosessissa tulkitaan asioiden tilaa merkityksen antamisen kautta, ja tämä tulkinta saatetaan sitten toisten tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta. Käsityksessä tiedostettiin, että merkityksen antaminen on samanaikaisesti sekä yhteisöllinen että yksilöllinen tapahtuma: yhteisöllinen siksi, että esimerkiksi kirjainten ja sanojen tarkoituksista on jaettuja käsityksiä yhteisön sisällä, ja yksilöllinen, koska merkitystenanto on tulkintatilanteesta riippuvaa ja yksilöllistä. Ihmisten kokemukset, tiedot ja mielikuvat aivoissa ovat ainutlaatuiset, jonka vuoksi jokainen tulkitsee viestejä omalla tavallaan ja omista lähtökohdistaan käsin. (Juholin 2006, 17, 30-31; Åberg 2006, 84.)

Kulttuurinen viestintänäkemys yleistyi puolestaan 1990-luvulla. Siinä viestintä käsitettiin aina kulttuurisesti määräytyneenä, sillä kielen ja merkkien sisällöt omaksutaan omasta kulttuurista. Kulttuurimalleissa viestintä nähdään kulttuuria luovana, uusintavana ja ylläpitävänä, joiden seurauksena syntyy yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 84.) Tässä konstruktivistisessa yhteisyysnäkökulmassa alleviivataan erityisesti yhteisyyden tuottamista ja ylläpitämistä; viestintä on informaation lisäksi yhtä lailla toimintaa, jonka avulla ihmiset

kehittyvät ja muuttuvat. Viestinnässä on tällöin kyse myös viestintään osallistuvien identiteettien rakentamisesta, vahvistamisesta ja muokkaamisesta. Huomio suuntautuu tällöin esimerkiksi siihen, millaisia ovat viestinnässä kehittyvät ihmisten väliset suhteet, millainen merkitys viestin muodolla on tai millaisia yhteisöjä tai identiteettejä viestintä kulloinkin luo. Sekä siirto että yhteisyys vaikuttavat jokaisessa viestintätilanteessa, vaikka painotukset voivat vaihdella. (Kunelius 2003, 12–16.)

Mainituilla koulukunnilla on oma paikkansa myös nykytutkimuksessa. Esimerkiksi prosessi- ja semioottiset mallit eivät ole toistensa vastakohtia, vaan ennemmin antavat erilaisia näkökulmia viestintään (Aula 1999, 12–14). Tätä havainnollistaa esimerkiksi Shannonin (Shannon & Weaver 1964, 34) mallin käyttökelpoisuus mallien muodostamiselle myöhemmissäkin tutkimuksissa ja tulkinnoissa (vrt. Wiio 1994, 87).

Vasta 1900-luvun lopulla yleistyi myös käsitys siitä, että viestien ymmärtäminen väärin ei ole poikkeus, vaan luontainen osa viestintätapahtumaa (Juholin 2006, 17; Åberg 2006, 86; ks. myös Wiio 1994, 224). Väärinymmärrykset johtuvat siitä, ettei vastaanottaja näe viestijän alkuperäistä ajatusta, vaan tulkitsee sanomaa omiin tietoihinsa, kokemuksiinsa ja mielikuviinsa perustuen. Tämän vuoksi onnistuneen viestinnän lähtökohta on, että lähettäjä on muotoillut viestinsä niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. (Åberg 2006, 85–87.) Tämäkään ei kuitenkaan välttämättä riitä siihen, että vastaanottaja ymmärtäisi viestin niin, kuin lähettäjä sen tarkoitti.

#### *4.1.3 Kanavat ja foorumit*

Kanava tarkoittaa viestinnässä mitä tahansa keinoa, jolla sanoma kuljetetaan tai siirretään lähettäjältä vastaanottajalle. Viestinnän kanavia voi olla monenlaisia, kuten puheessa välittyvät ääniaallot tai käsin kirjoitettu kirje. (Shannon 1964, 34; Wiio 1994, 78–79.) Teknisiä kanavia, joiden kautta sanomat liikkuvat, kuten puhelin, verkko, kirje, televisio ja sanomalehti, kutsutaan viestimiksi. Viestintä, jossa teknisiä viestimiä käytetään, on välitettyä viestintää. (Åberg 2006, 91.)

Jokaisessa työyhteisössä tulisi valita juuri ne kanavat ja keinot, jotka vastaavat parhaiten sen tarpeisiin ja odotuksiin (Siukosaari 2002, 91). Monissa organisaatioissa on siirrytty

monikanavaiseen viestintään, jolloin samoja tietoja löytyy useista paikoista, kuten tietokannasta tai -varannosta tai eri kanavista. Se voi tehostaa viestintää, mutta monien kanavien päällekkäinen käyttö voi myös aiheuttaa tehottomuutta. (Juholin 2006, 31.)

Viestintä ja toiminta tapahtuu foorumeilla, jotka ovat tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Näitä ovat sekä fyysiset että virtuaaliset tilat ja ympäristöt. (Juholin 2008, 62–63.) Viestintäfoorumit (Juholin 2008, 72–79) ovat vaihtoehtoinen lähestymistapa viestintäkanaville. Siinä, missä kanavat käsittävät viestin kulun suoraviivaisen etenemisen lähettäjältä vastaanottajalle, foorumit ovat eksplisiittisesti vuorovaikutteisia tiloja, joihin yhteisön jäsenet tulevat keskustelemaan ja käsittelemään niin tärkeitä kuin vähemmän tärkeitä asioita. Oleellinen vuorovaikutus tapahtuu foorumeilla joko kasvatusten tai teknologiaa hyödyntäen. Foorumit voidaan jakaa pääluokkiin, joita ovat

- 1) työfoorumit,
- 2) hybridifoorumit,
- 3) vapaamuotoiset,
- 4) puoliviralliset sekä
- 5) viralliset foorumit.

Fyysinen työtila on keskeinen viestintäfoorumi, jossa työskennellään, mutta jonka rooli ei rajoitu pelkkään työntekoon. Siellä vietetään taukoja ja kommunikoidaan niin kollegojen kuin sidosryhmien ja -henkilöiden kanssa. Fyysisesti jaetussa työtilassa, kuten avotilassa, tieto kulkee ja mahdollistaa tunteen ajan tasalla olemisesta. Fyysistä työtilaa korvaavina ja täydentävinä tiloina toimivat esimerkiksi verkkopohjaiset yhteistyöalustat tai -ympäristöt. Esimerkiksi verkkokokousten pitäminen mahdollistaa ihmisten kokoontumisen fyysisistä etäisyyksistä huolimatta. (Juholin 2008, 73.)

Hybridifoorumi on yhdistelmä erilaisista foorumeista, joita yksilöt luovat ja yhdistelevät tilanteen mukaan. Esimerkiksi työntekijä saattaa kysyä jotain sermin yli kollegaltaan, lähettää sähköpostin tai pikaviestin, kävellä kollegan luo, käydä netissä tarkastamassa jotakin tai tutkia sisäistä tai ulkoista tietokantaa. Hybridifoorumit syntyvät ihmisten itseohjautuvuudesta ja kommunikatiivisuudesta, jolloin erillisiä sääntöjä tai ohjeistuksia ei välttämättä tarvita. (Juholin 2008, 74-75.)

Vapaamuotoiset foorumit koostuvat sisäisistä ja ulkoisista verkostoista, joita työyhteisöihin muodostuu joko spontaanisti tai tavoitteellisesti rakentaen. Sosiaalinen media, sähköposti ja intranet mahdollistavat osaltaan näiden verkostojen muodostamista, kehittymistä ja ylläpitoa. Puolivirallisuudella tarkoitetaan sitä, että yksi foorumi, kuten intranet, voi olla toiselle yksisuuntaisesti toimiva tiedottamisen kanava, kun toinen käyttää samaa foorumia vuorovaikutteisesti. Myös sovitut kahvittelut voivat toimia puolivirallisen viestinnän muotona, joissa tieto, tuntemukset ja kuulumiset voivat vaihtua ilman asialistaa, mutta synnyttävät virallisen tiedon vaihtoa. Virallisia foorumeja ovat säännölliset palaverit tai vuosittaiset tuloksenjulkistamistilaisuudet. (Juholin 2008, 75–79.)

#### *4.1.4 Sosiaaliset mediat*

Sosiaaliset mediat ovat sosiaalisten verkostojen perustalle rakentuvia internet-palveluja, joiden käyttäjät tuottavat niiden sisällön joko tekemällä niitä itse tai jakamalla toisten tuottamia sisältöjä (Lietsala & Sirkkunen 2008, 13; Matikainen 2012, 297). Sillä tarkoitetaan internetin vuorovaikutteisia viestintämuotoja käyttävää avointa viestintää, jonka alalajeja ovat esimerkiksi blogit, wikit, yhteiskalenterit, teksti-, kuva- ja äänipalvelut, näennäiskohtaamisen paikat sekä yhteisösivustot. (Juholin 2008, 76; Wiio & Nordenstreng 2012, 11.) Sosiaalisella medially on useita lähikäsitteitä, kuten web 2.0, vertaismedia, sosiaalinen web, vertaisverkko ja osallisuusmedia, mutta niiden käyttö ei ole yhtä vakiintunut (Matikainen 2012, 297).

Sosiaalista mediaa voidaan tulkita sateenvarjokäsitteenä, joka sisältää hyvinkin erilaisia ilmiöitä ja näkökulmia (Matikainen 2012, 297). Lietsala ja Sirkkunen (2008, 25–26; ks. suom. Matikainen 2012, 298) jaottelivat sosiaalista mediaa eri genreihin niiden motiiveihin ja toimintatapoihin perustuen. Kuusi tyyppiä ovat

- 1) sisällön luominen ja julkaisuvälineet (e. blogit, wikit ja podcastit)
- 2) sisällön jakamissivustot (e. Flickr, YouTube, del.icio.us)
- 3) verkostoitumis- tai yhteisöpalvelut (SNS, e. LinkedIn, Facebook, MySpace, IRC-galleria)
- 4) Yhteistuotanto (e. Wikipedia, StarWreck, OhMyNews)
- 5) Virtuaalimaailmat (e. Warcraft, Habbo Hotel, Second Life)
- 6) Liitännäiset (e. GoogleMaps, Amazon Grapewine, RockYou)

## 4.2 Sisäinen viestintä

Organisaatioita koskettava kommunikaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä eli organisaatioviestintä (Juholin 2006, 17) tarkoittaa kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa, työyhteisön jäsenten keskinäistä viestintää (Åberg 2000, 21). Ulkoinen viestintä käsittää viestinnän, joka organisaatiolla on sen asiakkaiden, muiden sidosryhmien ja ympäristön kanssa (Juholin 2006, 34, 185). Koska tutkielmassa keskitytään sisäiseen viestintään, ulkoista viestintää ei tässä yhteydessä tarkastella laajemmin.

Organisaatioviestinnällä on useita lähikäsitteitä, joiden sisältö on kuitenkin vain osittain yhteneväinen. Yritysviestintä rajoittuu yksityisen sektorin organisaatioiden viestintään. Yhteisöviestintä puolestaan käsittää sisäisen viestinnän lisäksi kaiken sen tiedonvaihdon, vuorovaikutuksen ja kulttuurin, joka syntyy organisaatioiden käydessä vuoropuhelua sidosryhmiensä ja muun ympäristönsä kanssa. Se käsittää erilaiset yhteisöt, kuten yritykset, järjestöt ja julkisyhteisöt. (Juholin 2006, 16–17.)

Sisäinen viestintä voidaan jaotella kolmeen osaan, eli kasvokkaiseen, kirjalliseen ja sähköiseen viestintään (Juholin 2006, 98, 163–164). Kasvokkaisessa viestinnässä nähdään ja puhutaan sekä ollaan läsnä samassa paikassa samanaikaisesti. Sähköinen viestintä tarkoittaa tietokonevälitteistä ja mobiilia viestintää. Kirjallisella viestinnällä viitataan painettuun viestintään, jota luetaan viiveellä tiedonantohetkestä. (Juholin 2006, 163–164.)

Siukosaari (2002, 65) määritteli yhteisön sisäisen viestinnän osa-alueet seuraaviksi:

- 1) yhteystoiminta
- 2) tiedotus
- 3) työntekijöiden perehdytys
- 4) sisäinen markkinointi
- 5) luotaus
- 6) työtiedotus.



Yhteystoiminnan toteuttamisen tapoja ovat esimerkiksi erilaiset huomionosoitukset, (onnittelut, tunnustukset, kiitokset jne.), johtajan tapaamiset, kyselytunnit, henkilöstötilaisuudet, perhepäivät (yrityksen avoimet ovet läheisille), harrastustoiminta ja sisäisen hengen arviointi työntekijöitä kuunnellen ja kehitystoimenpiteitä tehden. Sillä rakennetaan ja tuetaan vuorovaikutusta yhteisön johdon ja henkilöstön välille sekä yleisesti sen keskuudessa ja tavoitteina on muun muassa tukea viihtyvyyttä, sitoutuneisuutta, motivaatiota, tuloksellisuutta, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. (Siukosaari 2002, 67–79.)

Sisäinen tiedotus pitää henkilöstön tietoisena yhteisön uutisista ja muista ajankohtaisista asioista, kuten kehityksestä, toiminnasta, tuotteista, tavoitteista, keinoista ja tuloksista. Siinä painottuvat enemmän nykyhetki, muutokset ja lähitulevaisuus kuin pysyvämmät yhteisön periaatteet. Siinä huolehditaan talon sisäisestä vuorovaikutuksesta ja tiedotuksesta eri suuntiin. Yhteisönsisäinen tiedotus on myös lakiperusteista toimintaa, sillä sitä edellytetään erinäisissä laeissa (esim. yhteistoimintalaki 725/78), sopimuksissa (työmarkkinain keskusjärjestöjen sopimukset) ja tiedotusvelvollisuuksissa (pakolliset taloudelliset tilannekatsaukset). (Siukosaari 2002, 79–91.) Työtiedotus käsittää puhtaaseen suoritukseen liittyvän tiedonvälityksen erona yleiseen tiedotukseen (Siukosaari 2002, 65).

Perehdyttämällä tavoitellaan yhtäältä sitä, että uusi työntekijä tuntisi itsensä odotetuksi ja taloontulo onnistuisi. Toisaalta uudelta tulijalta toivotaan oman paikan ottamista tuloksentuloon pian ja tehokkaasti. Perehdyttämissuunnitelman käyttö on hyödyksi etenkin, jos tulijoita alkaa olla kymmenkunta vuodessa. Usein tulijalle on osoitettu myös oma tutor, joka on vastuussa perehdyttämisestä ensimmäisten kuukausien aikana. Perehdyttäminen on myös syytä toteuttaa porrastetusti, jolloin asioiden omaksuminen onnistuu paremmin. Onnistunut perehdytys tulijan sopeutumista työympäristöön ja talon tavoille oppimista sekä tukee viihtyvyyttä sekä työssä että yrityksessä. (Siukosaari 2002, 96–98.)

Sisäinen markkinointi tarkoittaa työyhteisön toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden, tuotteiden ynnä muiden esittelemistä, selittämistä ja tunnetuksi tekemistä henkilöstölle. Tavoitteena on lisätä työ- ja talohinkua ja tehokasta työskentelyä yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäinen markkinointi on jatkuva tapahtuma- ja toimintaketju, joka perustuu yhteisön johtamispolitiikkaan. Olennaista niiden käytännön toimimiselle on työntekijöiden sitoutuminen niihin. Keinoja sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen ovat muiden muassa tiedotustilaisuudet, palaverit, keskustelut,

koulutustapahtumat, kirjalliset dokumentit, kuten tiedotteet, esitteet ja vuosikertomukset, sekä omien tuotteiden markkinointi henkilöstölle. (Siukosaari 2002, 122–124) Toisin kuin pääosin nykyhetkeä ja tulevaisuutta käsittelevä tiedotus, sisäinen markkinointi käsittelee yhteisön pysyväluontoisempaa olemusta, jolla rakennetaan sisäistä yhteisökuva. (Siukosaari 2002, 79.) Sisäisen luotauksen arvo on vahvistunut 1990-luvun tutkimuksissa havaituista tuloksista, joiden mukaan johto ole tietoinen siitä, mitä alaiset ajattelevat. Luotaus tarkoittaa lähinnä henkilöstön kuuntelemista. (Siukosaari 2002, 65–66.)

## 4.3 Kommunikatiivinen ekologia

### 4.3.1 Kommunikatiivisen ekologian teoria

Kommunikatiivisesta ekologiasta (*communicative ecology*) ei ole vielä kovin runsaasti tieteellistä kirjallisuutta. Englanninkielistä tutkimusta aiheesta on löydettävissä jonkun verran, mutta Suomessa teorian käyttö on hyvin alkutekijöissään. Tutkielman tekohetkellä ainoa verkkojälki suomenkielisestä kommunikatiivisen ekologian käsitteestä löytyi Tampereen yliopiston professori Pirkko Pitkäsen parin vuoden takaisesta haastattelusta (Tampereen yliopisto 2016). Sen suomennoksen yhteydessä on syytä huomauttaa, että ”ekologinen kommunikaatio” (*ecological communication*, Luhmann 2004) käsittelee puolestaan täysin eri ilmiötä. Sen perusta on ympäristötieteissä, ja sen avulla tarkastellaan ympäristöongelmien asettamia uhkia yhteiskunnalle. Kommunikatiivisen ekologian perusta on taas viestinnässä ja mediassa.

Kommunikatiivisen ekologian teoria on lähestymistapa ihmisten ja ryhmien välisen viestinnän ymmärtämiseksi holistisemmasta näkökulmasta. Kommunikatiivisten ekologioiden kokonaisvaltainen viitekehys hahmottaa ryhmän sisäistä ja ryhmien välistä viestintää keskittämättä huomiota rajoitetusti vain yksilöön tai yksittäiseen kanavaan. Ekologia-termin käytöllä merkitystä annetaan juuri ryhmän viestinnän laajaan kokonaiskenttään. (Hearn ym. 2014, 203–205.)

Kommunikatiivisen ekologian näkemykset saivat alkunsa 1990-luvulla Altheiden (1995; 1994) kommunikaation ekologia (*communication ecology*) -teoriasta. Laveasti kuvattuna

hän viittaa sillä informaatioteknologian rakenteeseen, organisaatioon ja käyttömahdollisuuksiin, vaihteleviin foorumeihin, mediaan ja informaation kanaviin. Se tarjoaa näkökulman ja käsitteellistykseen, joka yhdistää informaatioteknologian ja viestinnän (media) formaatit ajan sekä aktiviteettien paikan kanssa. Lähtökohtainen oletus on, että viestintä ja sosiaalinen järjestys ovat refleksiivisen<sup>2</sup> toiminnan seurausta. Tämä taas ehdottaa, että monet sosiaaliset toiminnot sekä käyttäytymisen muutokset resonoivat informaatio- ja tietotekniikan (ICT) kanssa. (Altheide 2013, 226; 1995, 2.) Informaatioteknologian laajentuminen sosiaalisen elämän eri alueille herättää kysymyksiä näiden teknologioiden vaikutuksista sosiaalisiin toimintoihin. Altheide pyrki teoriallaan selkiyttämään, miten informaatioteknologia ja viestinnän formaatit toimivat efektiivisessä ympäristössä ja ovat yhteenkietoutuneita aktiviteettien kanssa, joissakin tapauksissa lisäten uusia toimintoja, toisissa muuttaen niitä. (mt. 1994, 665.) Altheiden näkemyksissä kommunikaation ekologia keskittyy sosiaalisten toimintojen, sosiaalisen muutoksen sekä sosiaalisen organisaation ja aktiviteettien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Sosiaalinen järjestys on kasvavassa määrin mediavälitteistä, mikä tarkoittaa, että mediateknologiat sekä ne logiikat, jotka orientoivat käyttäytymistä ja käsityksiä, vaikuttavat sosiaalisen toiminnan muovautumiseen ja informointiin (Altheide 2013, 225.)

Tacchi, Slater & Hearn (2003, 15) näkivät kommunikatiivisen ekologian hyötynä sen, että yksittäisten tieto- ja viestintäteknologioiden tarkastelun sijasta saavutetaan kokonaisvaltaisempaa kuvaa viestintä- ja informaatorakenteesta ihmisten elämässä. Eri tekijät ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa, jolloin muutokset yhdessä vaikuttavat myös toisiin. Tätä ajatusta Foth ja Hearn (2007; Hearn ym. 2014, 205) johtivat edelleen jakamalla kommunikatiivisen ekologian tarkastelun kolmeen tasoon. Näitä ovat

- 1) teknologian ja median taso (keinot, joita käytetään eri ihmisten ja ryhmien välisessä viestinnässä; kaikki viestintävälineet ja jakelujärjestelmät [digitaaliset ja analogiset] sekä ne mahdollistavat tekniset järjestelmät [mekaaniset ja softat])

---

<sup>2</sup> Etnometodologisesta näkökulmasta refleksiivisyys on käsite, jonka mukaan tavanomaiset keskustelut luovat niitä tilanteita, joihin ne viittaavat, ja että juuri tällaisten tapojen kautta sosiaalinen todellisuus syntyy ja säilyy. Media refleksiivisyyttä voi tapahtua joko tekstin tai mediavälitteisen subjektin tasolla. Edellisessä viestin tulee osaksi esitystä. Jälkimmäisessä itsetietoisuus esimerkiksi televisoidun subjektin, kuten julkisuuden henkilön puolesta haastattelussa, voi luoda refleksiivisen vaikutelman muuten naturalistisessa esityksessä. Refleksiivisyys on nähtävissä myös itsetiedostamisen prosessina, jossa yksilö tai ryhmä tulee oman tarkastelunsa kohteeksi. (Chandler & Munday 2016.)

- 2) diskursiivinen taso (viestinnän sisältö; mielikuvia luovaa (ideational), erityisesti uskomuksiin, ymmärryksen tapoihin, tarinoihin, symboleihin, jotka määrittelevät tarkasteltavaa ilmiötä)
- 3) sosiaalinen taso (kuvailee niitä eri ihmisiä ja ryhmiä, jotka ovat tarkasteltavista kommunikatiivisista ekologioista osallisia; heidän sosiaalisia suhteitaan sekä niitä sosiaalisia instituutioita ja rakenteita, jotka heitä yhdistävät).

Kommunikatiivista ekologiaa voi käyttää useiden asiakokonaisuuksien, kuten 1) media-sekoitusten tai -repertoaarien, 2) median sosiaalisen organisoitumisen tai 3) sosiaalisten verkostojen, tutkimukseen. Sen avulla voi ymmärtää viestintää prosesseina, jotka sisältävät useista medioista koostuvan kokoelman, jotka kuitenkin ovat organisoituneet erityisillä tavoilla ja joiden kautta ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa sosiaalisten verkostojen kautta. Sen avulla voi tarkastella tarkemmin myös ryhmäkohtaisia tekijöitä esimerkiksi sukupuolen tai iän perusteella. Se havainnollistaa myös muutoksia viestintäprosesseissa. (Tacchi ym. 2003, 16–17.)

Tacchin (2006, 5–6) tulkinnassa kommunikatiivinen ekologia perustuu antropologiselle periaatteelle, jonka mukaan yhden kulttuurisen aspektin ymmärtämiseksi lähestymistavan olisi oltava holistinen. Tässä tapauksessa, jotta voisi ymmärtää yhtä viestinnän aspektia tietyssä tilanteessa, on ymmärrettävä, miten se suhteutuu koko laajempaan kommunikatiiviseen ekologiaan. Tähän sisältyy tarkoitusten, käyttöjen, funktioiden ja keskinäissuhteiden ymmärrystä. Hän (mt. 2006, 6) tulkitsee myös kasvokkaisuviestinnän kommunikatiivisen ekologian kehyksiin ICT:den rinnalle. Tulkinnassa huomioidaan kaikki viestinnän tavat ja tasot.

#### *4.3.2 Kommunikatiivisen ekologian tutkimuksia*

Tehokas viestintä on yksi organisaation kriittisistä menestystekijöistä. Työskentely moderneissa työpaikoissa on yhteistyöhön perustuvaa, kun toimiva yhteistyö nojautuu tehokkaaseen, työntekijöiden väliseen kommunikaatioon. Teknologisen kehityksen myötä organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä useita uusia viestinnän kanavia. Puhelimen ja sähköpostin lisäksi organisaatioissa hyödynnetään eri tavoin myös uudempia viestintäteknologioita, kuten pikaviestejä/chatteja, virtuaalimaailmoja, nettisivuja, twitteriä, wikiä ja

blogeja. Työntekijät rakentavat omia kommunikatiivisia ekologioitaan, joissa jokaisella viestintäteknologialla on oma erityinen roolinsa, mahdollistaessaan erilaisia ilmaisun keinoja ja palveluita. (Turner ym. 2010, 841.)

Hearnin tutkimusryhmän (2003) tutkimuksessa havaittiin, että teknisellä tasolla tapahtuvat muutokset, kuten informaatio- ja tietotekniikan kehittyminen, vaikuttavat sekä diskursiivista että sosiaalista tasoa muuttavasti. Kommunikatiivisia ekologioita voikin hahmottaa kompleksisina systeemeinä, jotka kehittyvät ajan kuluessa (Hearn ym. 2014, 205).

Turner kollegoineen (Turner ym. 2010) tutki vuoden kestäneessä pitkittäistutkimuksessa pienen yhdysvaltalaisyriyksen työyhteisön viestintäteknologian käyttöä. He tarkastelivat kommunikatiivisen teorian avulla eri kanavien käyttöä ja käyttöiheyttä koko työyhteisössä. He muodostivat viestijäprofileista klusterianalyysin avulla neljä päätyyppiä sen mukaan, mitä viestintäkanavia he käyttivät ja kuinka usein. Tyyppejä olivat peruskäyttäjä, sosiaalinen käyttäjä, chattaaja sekä kommunikaattori. Peruskäyttäjä käyttää työpaikallaan pääasiassa kasvokkaisviestintää ja sähköpostia sekä jossain määrin puheluita. Sosiaalinen käyttäjä käyttää edellä mainittujen lisäksi säännöllisesti yhtä verkostoitumis- tai yhteisöpalvelua. Hän saattaa käyttää epäsäännöllisesti myös jotakin tekstichatin muotoa. Chattaaja käyttää samoja toimintoja kuin peruskäyttäjä, mutta lisäksi säännöllisessä käytössä on yksi pikaviestin. Satunnaisesti käytettäviä kanavia ovat myös ääni- tai videochat ja verkostoitumis- tai yhteisöpalvelu. Kommunikaattori on monipuolisin kanavien käyttäjä, joka viestii useimmilla kanavilla ainakin kuukausittain, mutta useilla myös viikoittain tai päivittäin. (Turner ym. 2010, 845.) Pitkittäisaineiston tutkimisen jälkeen he huomasivat, että jo vuoden ajanjakson aikana liikkuvuus eri tyyppien välillä oli huomattavaa. Toinen huomio oli, että jokaiseen tyyppiin sijoittui ihmisiä eri työtehtävistä; ne eivät toisin sanoen jakautuneet organisaatiossa ammattialoittain. (Turner ym. 2010, 845.) Tuloksena oli myös havainto, ettei uusien viestintämenetelmien saatavuus takaa sitä, että ihmiset käyttäisivät sitä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös kanavanvalintaan vaikuttavia tekijöitä yksittäisten kanavien vahvuuksia ja heikkouksia selvittäen (Turner ym. 2010, 846–847). Kategoriat jakautuivat seuraavasti:

- 1) funktio (signaalin käyttöetäisyys, välitys ja saatavuus, edellytykset, tallentavuus, rakenne),

- 2) välittömyys (synkronoitavuus, välittömyys, saatavuus),
- 3) kustannustehokkuus (viestintävälineiden käytännön hyöty, yhteisen maaperän perustaminen, viestin laatu, tehokkuus, hyötysuhde, ilmaisu, helppokäyttöisyys, ominaisuudet, kustannukset, etäisyystekijät) ja
- 4) sosiaaliset tekijät (sosiaaliset ominaisuudet, emotionaalinen vaikutus, sosiaalinen vaikutus, mieltymykset, yksityisyys).

Tarkastelussa selvisi, kuinka jokaista viestintävälinettä käytetään eri tarkoituksiin ja jokaisella on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Sähköposti on esimerkiksi dokumentoiva väline, jossa viestit säilyvät, mutta se ei välitä sanattoman viestinnän signaaleja. Kasvokkainen viestintä taas tuottaa valtavan määrän informaatiota, kuten viestijien kehonkielestä ja kasvoniilmeistä, mutta yleisesti se jättää vain epätäydellisen jäljen viestijien mieliin siitä, mitä tarkalleen ottaen puhuttiin. (Turner ym. 2010, 841.)

Kasvokkainen viestintä on usein suosituin kommunikoinnin muoto työpaikoilla. Sen vahvuuksiin kuuluvat esimerkiksi suhteiden rakentaminen, ongelmienratkaisu, ideointi ja asioiden epävirallinen käsittely. (Turner ym. 2010, 847)

Puhelimen käyttö oli työyhteisössä yleistä, mutta sen käytön sijaan työntekijät valitsivat mieluummin kasvokkaisviestinnän tai sähköpostin, sillä puhelinsoitto saattaisi häiritä vastaanottajaa epäsovivalla hetkellä; se keskeyttää vastaanottajan toimintaa, oli hetki keskeytykselle sopiva tai ei. Moni ei pitänyt keskeytetyksi tulemisesta tai toisten keskeyttämisestä puhelimella. Lisäksi vaikka tilanne puhelimeen vastaamiselle olisi huono, vastaanottaja silti usein vastaa, mutta suhtautuminen voi olla tilanteeseen kielteinen. Toisen työntekijän ovella käydessä viestijällä on mahdollisuus päätellä, koituuko keskeytyksestä toiselle häiriötä; varatun tilanteen kohdalla viestijä voi valita esimerkiksi tulevana myöhemmin uudestaan. Sähköpostin kautta lähetettyyn viestiin vastaanottaja voi vastata, kun haluaa. Ongelmallista viestijän kannalta on kuitenkin se, että vastauksen saaminen voi kestää. (Turner 2010, 848.)

Hearn kollegoineen (2014) käytti kommunikatiivisen ekologian kolmitasomallia tutkimaan sosiaalisen median roolia kaupunkilaisen ruokajärjestelmän evoluutiossa. Yksi lähtöoletuksista oli, että sosiaalisella medially on potentiaalinen rooli kestävä kehityksen

periaatteiden mukaisen ruokajärjestelmän kehittymisen kannalta. Tutkimuksessa kuvailtiin ruokajärjestelmissä syntyneitä innovaatioita käyttämällä teknisiä, diskursiivisia ja sosiaalisia komponentteja. Tutkimuksessa selvitettiin sitä, mikä on teknologian – tarkemmin sosiaalisten ja mobiilien median muotojen – rooli kaupunkien ruokajärjestelmien eri komponenttien uudelleenjärjestämisessä, sekä uudelleenyhdistämisessä kestävämpien verkostojen muodostamiseksi.

Tacchi (2006, 6) totesi, että uudet yhteydet ja verkostot, niin sosiaaliset kuin tekniset, jotka kehittyvät yksilöllisten ICT:den esittelyn kautta, ovat paljon tehokkaampia, jos ne ovat jollakin tavoin yhteydessä jo olemassa oleviin, paikallisesti hyväksyttyihin järjestelmiin ja rakenteisiin. Pelkkä saavutettavuus ei riitä tehokkaan käytön takaamiseen. On tehotonta tuottaa uusia teknologioita (tai traditionaalisiaakaan teknologioita), tai käyttökoulutusta ilman sen huomioimista, miten nämä uudet voisivat sijoittua jo olemassa oleviin kommunikatiivisiin ekologioihin. Tästä näkökulmasta kommunikatiivisessa ekologiassa olisi tarpeellista selvittää, miten uudet ICT:t sijoittuvat perinteisten ICT:n rinnalle; kuinka eri mediat palvelevat eri tarkoituksia, ja kuinka ne yhdistyvät ihmisten jokapäiväisessä elämässä.

#### **4.4 Universe-intranet sisäisen viestinnän verkkoympäristönä**

Intranet tarkoittaa henkilöstön käyttöön rajattua, sisäisen viestinnän verkkoympäristöä, joka saattaa sisältää mitä tahansa liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa, yhteistyöalueita ja työkaluja, joita henkilöstö voi käyttää päivittäisessä työssään (Damsgaard & Scheepers 2000; Luukkonen 2006, 266). Se on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein, organisaatioviestinnän foorumeista (Juholin 2008, 77). Vaikka intra on apuväline, se myös luo uutta viestintäkulttuuria. Se on samanaikaisesti niin kanava, ympäristö kuin foorumikin; tiedon varastoinnin rinnalla se mahdollistaa reaaliaikaisen työkaluvarannon ylläpitämisen. (Luukkonen 2006, 266.) Suhtautuminen sen käyttöön kuitenkin vaihtelee, sillä se voidaan kokea myös hankalaksi. Tietojen löytäminen voi olla vaikeaa, päivittyminen hidasta ja se ei välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä, jos he ovat paljon liikkeellä. (Juholin 2008, 77.)

Seuraava taulukko havainnollistaa yhden jäsenystävän intranetin keskeisistä käyttötarkoituksista. Sen mukaan intranetillä olisi viisi keskeistä käyttömoodia; informaation julkaiseminen, tiedon välitys, vuorovaikutus, hakutoiminto sekä tallentaminen (Damsgaard & Scheepers 2000).

TAULUKKO 1. Intranet-teknologian käyttömoodit (Damsgaard & Scheepers 1999, Damsgaard & Scheepers 2000 mukaan, oma suom.).

| Käyttömoodi   | Kuvaus   |
|---------------|--|
| Julkaiseminen | Teknologian käyttö informaation julkaisuun (kotisivut, uutiskirjeet, tekniset dokumentit, tuotekatalogit, työntekijöiden ohjeistukset ym.)         |
| Transaktio    | Teknologian käyttö tiedon siirtämiseen intranetin sivuilla sekä muissa organisaation tietokoneperusteisissa informaatiojärjestelmissä (HTML ym.)   |
| Vuorovaikutus | Teknologian käyttö ryhmien ja yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen organisaatiossa (keskusteluryhmät, yhteistyöskentelyn alustat ym.)             |
| Hakutoiminto  | Teknologian käyttö organisaation informaation hakuun (indeksit, ihmiset ym.)   |
| Tallentaminen | Teknologian käyttö tietokoneperustaisen tiedon tallentamiseen, ”organisaation muisti” (parhaat käytännöt, prosessit, usein kysytyt kysymykset ym.) |

Viassa käyttöönotettu Universe on yritysten käyttöön kehitetty sosiaalinen intranet, digitaalinen työtila, joka yhdistää moderneja viestintätoimintoja perinteiseen intranetiin. Sen tarkoituksena on olla kokoava alusta eri sovelluksille, mutta myös perinteistä intraa laajatoimintoisempi ja sosiaalisempi tila työskennellä, joka toimisi myös yrityksen sisäisenä sosiaalisena mediana. (Gapps 2017). Sosiaalisen intranetistä tekee se, että koko yrityksen henkilökunta voi osallistua sisällöntuottamiseen. (Paajanen 2016.) Se on ensimmäinen sisäisen viestinnän työkalu, joka integroituu saumattomasti Google Appseihin. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että Universeen kirjautumalla pääsee käyttämään kaikkia Googlen sovelluksia ilman erillisiä kirjautumisia. Sen tavoitteena on tarjota yrityksille perinteisempää intraa monipuolisempi työalusta. (Gapps 2017.)



Universen keskeiset toiminnot muodostuvat kolmesta kokonaisuudesta, joita ovat Kanavat (Channels), Sivustot (Pages) sekä Ihmiset (People). Sivustot-toiminto rakentuu perinteistä intranetiä ajatellen: niissä voi jakaa HR-materiaaleja, kaavakkeita ja toimintatapoja, sekä muita yrityksen keskeisiä tietoja. Projektityöskentelyä varten suunnitellussa kanavat-toiminrossa voi luoda ja jakaa kansioita, tiedostoja, ideoita sekä viestiä muiden tiimin jäsenten kanssa reaaliajassa. Jokaiselle projektille voi luoda oman kansionsa ja liittää asianosaiset tiimiläiset mukaan. Ajatuksena on, että kaikki tiettyyn projektiin liittyvä informaatio ja viestintä olisi keskitetysti talletettuna dokumentoinnille määritetyssä paikassa. Ajantasaisuus takaa sen, että viimeisin tieto on kaikkien saatavilla oikea-aikaisesti. Ihmiset-funktiosta henkilöstön yhteystiedot, osaamisalueet ja organisaatorakenteen löytyvät ajantasaisina. (Makkonen 2016; Paajanen 2016.)

Pääkategorioiden lisäksi Universe sisältää hakuominaisuuksia, joiden avulla tietoa on helpompi etsiä monesta kanavasta samanaikaisesti. Hakutoimintoa käyttämällä haku ei tapahdu vain tietystä lohkosta, vaan kaikista Universeen integroiduista Google Apps -työkaluista. Eri sovelluksia ei toisin sanoen enää tarvitse avata yhtä kerrallaan haun tekemiseksi, vaan se on mahdollista tehdä keskitetysti. Hakutoiminnon avulla työntekijä voi etsiä organisaatiostaan henkilöitä myös esimerkiksi tietyn osaamisen perusteella. Tämä parantaa osaltaan muun muassa kollegojen verkostoitumista. (Makkonen 2016.; Paajanen 2016.)

## 5 JOHTAJIEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN KESKINÄISVIESTINTÄ

### 5.1 Sähköinen, kasvokkainen ja kirjallinen viestintä Vian sisäisessä viestinnässä

Alun perin tutkielmassa oli tarkoituksena kartoittaa laajemminkin koko työyhteisön kommunikatiivisia ekologioita, mutta haastatteluista selvisi, etteivät aluejohtajat olleet täysin tietoisia siitä, mitä eri viestintäkanavia heidän alaisensa käyttävät keskenään. Kysyttäessä asiasta eräs aluejohtajista vastasi: ”*Sähköpostia. Mä en tiedä. Se täytyy sun selvittää niissä haastatteluissa, koska se just onki mielenkiintoista, mitä työntekijät käyttää keskenään eniten.*” (H4). Koska työntekijöiden kommunikatiivista ekologiaa ei voitu kattavasti kartoittaa nyt tehtyjen haastattelujen avulla, selvittäminen jää osaksi jatkotutkimuksia. Tässä yhteydessä tarkasteltiin kuitenkin kommunikatiivisen ekologian teknologista tasoa johtoryhmän ja työntekijöiden keskinäisviestinnän kanavien ja foorumien näkökulmasta. Analyysissä käytettiin apuna sähköisen, kirjallisen ja kasvokkaisen viestinnän viitekehystä.

TAULUKKO 1. Vian sisäisen viestinnän kanavat ja foorumit.

|                     | Sähköinen viestintä   | Kasvokkainen viestintä   | Kirjallinen viestintä |
|---------------------|---|--|-----------------------|
| Kanavat ja foorumit | Google Drive<br>Google Hangouts Chat<br>Google Hangouts video-puhelu<br>Google Live<br>Movenote<br>Puhelut<br>Skype<br>Sähköposti<br>Tekstiviestit<br>Tägäykset muistioihin<br>Universe-intranet<br>WhatsApp<br>Yhteiskalenteri | Arjen toimistotilanteet<br>(kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut ym.)<br>Aluetapaamiset (2/v)<br>Henkilökohtaiset esimies-alaiskeskustelut (väh.4/v)<br>Palaverit<br>Paritulkkauskeikat<br>Työparitoiminta<br>Työryhmät | Post-it-laput         |

Taulukosta näkyy selkeästi, ettei kirjallista viestintää käytetä johtajien ja alaisten välisessä viestinnässä miltei lainkaan. Poikkeuksen tekevät satunnaiset post-it-laput. Organisaatioviestintä rakentuu sähköisen ja kasvokkaisen viestinnän varaan.

*"No kyllä meillä sähköisesti käytännössä kaikki on, koska jos täytyy tavoittaa.. Et tietenkin voidaan jättää post-it -lappu toisen pöydälle, jos ollaan samalla toimistolla, mutta jos on tarkoitus tavoittaa isompaa porukkaa, niin kyllä meillä on sähköinen intranet - -" (H3).*

Kasvokkaisviestinnän rooli on Viassa erilaisessa asemassa kuin organisaatioissa yleensä. Toisin kuin toimistokeskeisessä työssä, suuri osa Vian tulkeista ei näe toisia työntekijöitä päivittäin tai edes viikoittain.

*"Mä itse tykkään kasvokkain viestinnästä kovasti - - mutta se ei tässä työssä ole kuitenkaan mahdollista, mä en tapaa mun työntekijöitäni laisinkaan päivittäin, mutta tuota, kasvokkain viestintää on siinä määrin, kun itse olen täällä toimistolla ja siinä määrin, kun työntekijät on täällä - -" (H3)*

Viassa kasvokkaisen viestinnän mahdollisuuksissa on suuria rajoituksia, joita aiheutuu useista tekijöistä, joita ovat tulkkien työnkuva, työsopimukset ja työntekijän lähtöpaikka. Suurin tekijä kasvokkaisviestinnän vähyydelle on tulkkien työssä. Tulkkien työnkuva perustuu pitkälti yksilölliseen kenttätöimintaan asiakkaiden mukana. He eivät toisin sanoen vietä aikaa toimistolla kuin mahdollisesti keikkojen välillä: *" - - meidän tulkit tekevät liikkuu työtä, että ne ovat joka päivä eri paikassa." (H4)*

Keikkojen välinen ajanvieron paikka määräytyy puolestaan sen mukaan, toimiiko tulkki kotoa vai toimistolta käsin ja onko hän kuukausipalkalla vai tuntityöntekijänä. Osa tulkeista on määritellyt Kelalle lähtöpaikakseen kodin, joka tarkoittaa sitä, että kilometrikorvaukset lasketaan kodista käsin. Toimiston lähtöpaikakseen ilmoittaneet kuukausipalkkaiset tulkit päivystävät toimistolla, kun työkeikkoja ei ole. Kuukausipalkkaiset tulkit ovat valmiudessa työtilanteita varten, mutta vain toimistolta käsin toimivat saavat samalla viettää aikaa toisten tulkkien, esimiehen ja Helsingissä ja Tampereella hallintohenkilöstön kanssa.

Jos kotoa käsin toimiva tulkki on kuukausipalkalla, hän viettää keikkojen välisen työajan päivystäen kotona, ei toimistolla. Kodista käsin toimivat tuntipalkkaiset tulkit eivät vietä aikaansa toimipisteellä, eivätkä ole työajalla tulkkaukeikkojen ulkopuolella. Molemmilla ryhmillä kasvokkaista viestintää muiden työntekijöiden kanssa ei ole samassa

määrin kuin niillä kuukausipalkkaisilla, joiden lähtöpaikkana on toimisto. Kodista käsin toimivat työntekijät näkevät toisia työntekijöitä vain yhteisten tapaamisten, kuten palaverien aikana, paritulkkauskeikoilla tai hakeutuessaan oma-aloitteisesti toimistolle tai vapaa-ajalla toisten työntekijöiden seuraan. Viestintä painottuu tällöin sähköiseen viestintään.

*"On, siinä on se suurin ero kylläkin, kuukausipalkkaisella on se työ seitsemän ja puoli tuntia päivässä, tuntityöntekijä on taas työssä vaan silloin, kun hänellä on jonkinlainen toimeksianto. Eli tuntityöntekijät hyvin vähän käy täällä - -"* (H3)

Toimistolla työskentelevillä ja sieltä käsin toimivilla työntekijöillä kasvokkaista viestintää, kuten viestintää yleensä, on huomattavasti enemmän.

*"- - me saatetaan tästä viereiseen huoneeseenkin chattailla. Ei viitti huutaa täällä toimistossa. Joskus meil on jotain muitakin asioita, toinen saattaa olla puhelimessa, ei voi yhtäkkii huudella. Laittaa chattiin. Saattaa huutaa, et 'laitoin sulle chatin', kun tuntuu, ettei ala vastaamaan." (H2)*

*"- - Sitten käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut - -" (H2).*

Kasvokkaista viestintää on koko henkilöstölle yhteisissä aluetapaamisissa kahdesti vuodessa. Kuukausipalkkaiset tulkit tapaavat esimiehensä henkilökohtaisissa keskusteluissa vähintään neljästi vuodessa.

*"- - meillä on aluetapaamiset, joissa viestitään kasvokkain." (H2).*

*"- - on sovittu tällaiset minimitapaamiset työntekijän ja esimiehen välillä, ja se on kuukausipalkkaisilla neljä kertaa vuodessa, tuntipalkkasilla vain kaksi kertaa vuodessa. Toki useampia tavataan enemmänkin, mut nämä ovat ne vähimmäismäärät." (H1)*

Sosiaalista toimintaa pyritään tukemaan esimerkiksi työparityöskentelyn ja työryhmien avulla:

*"Työparitoimintaa, että ottaa jonkun teeman, minkä tahansa, ja puolesta vuodesta vuoteen jakaa kokemuksiaan ja ollaan siihenkin rohkaistu - - Sitten, että meiläl on työparityöskentelyä ja sitten työryhmiä vielä, että jossa olisi sitä sosiaalista toimintaa." H4)*

Taulukko osoittaa, kuinka sähköisen viestinnän kanavia ja foorumeja on Viassa runsaasti. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että viestinnän toimivuus edellyttää sähköisiä viestinnän keinoja. Sähköisen viestinnän rooli onkin korostuneen suuri Vian sisäisessä viestinnässä. Seuraavasta lainauksesta erottuvat sähköpostin lisäksi pikaviestimet, kuten Google Hangouts Chat, WhatsApp, tekstiviestit, sekä Universe-intranet.

*"Face-to-face, puhelimella ihan perinteisesti soittelemalla, tekstiviesteillä, Whatsappilla, hangouts-viestillä, - - sähköpostilla, Universenkin kautta voi tulla - - Et kyl ne niinku tosi moninaiset on ne viestintätavat." (H1)*

*"Meillä on tietysti sähköposti, joka on jatkuvassa käytössä - - meillä on chatti [Google Hangouts Chat] käytössä, nyt meillä on Universe käytössä - - meillä aikaisemmin oli vialogi lehti julkaisu netissä, joko nyt on osa sitä Universeä - - whatsappi, todella isossa roolissa tekstiviestien lisäksi - -" (H2)*

Välitettyä kasvokkaista viestintää on niin Skypessä kuin Google Hangouts-videopuheluissa:

*"Mä oon ollu [useita vuosia] esimiehenä, niin on meillä sen ajan ollu Skype tai joku muu käytössä" (H5)*

*"- - mun alaiset aika harvoin ottaa kuvayhteyttä hangoutsilla, toki jos on pitempi asia,, eikä olla tässä toimistolla, niin silloin suositaan tätä - - (H1).*

Välitettyä kasvokkaista viestintää on myös Movenote-ohjelmalla, mutta siinä viestit ovat nauhoitettuja, yksisuuntaisesti lähetettyjä tietoa sisältäviä viestejä, joissa ei vuoropuhelua ole. *"me käytetään siis tällaista Movenote-ohjelmaa, tällainen videota ja tekstiä samaan aikaan ohjelma, siis ihan tällaista tiedotusviestintää - -" (H1)*

Dokumentteja käsitellään esimerkiksi Google Liven ja Driven avulla:

*"Sitten meillä on käytössä just Googlen muut työkalut, esimerkiksi nuo Liven eri dokumenttimuodot, niin niissä jonkun verran tulee myöskin sellaista ihan viestintääkin harrastettua- -" (H3).*

*"mä käyn katsomassa paljon erilaisia Drive- dokumentteja, että kuka on mitään mihinkin päivittänyt, ja laittanut jo tehnyt - -" (H2)*

## 5.2 Yhteenveto

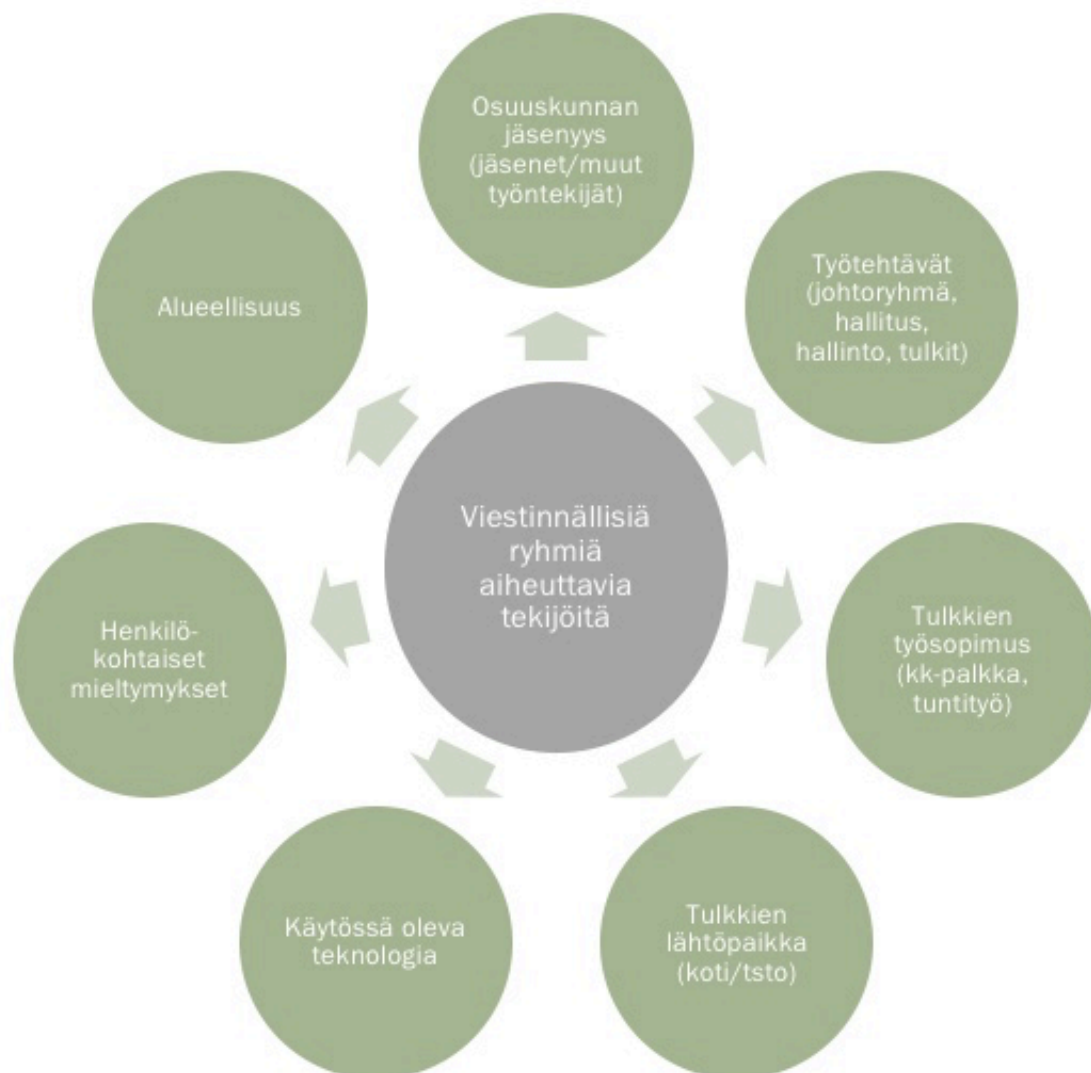
Sähköisen viestinnän rooli on keskeisemmässä ja kasvokkaisen pienemmässä asemassa Viassa kuin traditionaalisemmissa organisaatioissa. Perinteisistä viestimistä käytössä ovat kasvokkaisviestintä, puhelut, sähköpostit ja tekstiviestit. Faksia ei käytetä. Lisäksi käytössä on pikaviestimiä, videoyhteyksiä sekä sosiaalinen intranet. Kirjallista viestintää ei johtajien ja työntekijöiden välisessä viestinnässä käytetä kuin satunnaisten post-it-lappujen muodossa.

Viassa kaikki työntekijät eivät tapaa toisiaan päivittäisellä tai edes viikoittaisella tasolla. Eroja tekee ensinnäkin työtehtävä eli onko työntekijä hallinnollisissa tehtävissä vai tulkina. Hallinnon työntekijöillä kasvokkaisviestintä on päivittäistä, mutta tulkit eivät välttämättä näe toisia työntekijöitä edes viikoittain; kotoa käsin toimivilla sekä tuntityötä tekevillä tulkeilla sähköinen viestintä on keskeisin arjen viestintämuoto. Viestintä Viassa onkin eriytynyttä erilaisten ryhmien kesken monen tekijän vuoksi. Näitä tekijöitä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

## 6 VIESTINNÄLLISIÄ RYHMIÄ AIHEUTTAVAT TEKIJÄT

### 6.1 Viaan sisäisiä ryhmiä aiheuttavat tekijät

Fothin ja Hearnin (2007; Hearn ym. 2014) kommunikatiivisen ekologian kolmitasomallin sosiaalinen taso käsittää ne ihmiset ja ryhmät, jotka ovat osallisia tarkasteltavista kommunikatiivisista ekologioista. Tässä tutkielman osassa kartoitettiin näitä Vian sisäisiä ryhmiä, joiden välillä kommunikatiivisissa ekologioissa on eroja. Tekijät löytyvät seuraavasta kuviosta (kuvio 3).



Kuvio 3. Viestinnällisiä ryhmiä aiheuttavia tekijöitä Viassa.

Aineistosta saattoi selkeästi havaita, ettei Vian organisaatioviestintä ole yhtäläistä kaikille. Kuvio havainnollistaa, että Viassa on ainakin seitsemän viestinnällisiä ryhmiä vaikuttavaa tekijää. Niitä ovat alueellisuus, osuuskunnan jäsenyys, työtehtävät, tulkkien työ-sopimukset, lähtöpaikka, käytössä oleva teknologia, henkilökohtaiset mieltymykset sekä. Osa tekijöistä, kuten alueellinen eriytyneisyys, henkilökohtaiset mieltymykset ja työtehtävien vaikutukset, olivat jo ennalta oletettuja. Tekijöitä, joiden vaikutusta ei osattu ennakoida, olivat käytössä oleva teknologia ja tulkkien lähtöpaikka.

Vian toiminta jakautuu Suomessa kuudelle alueelle, joista jokaisella on oma alueyksikönsä ja esimiehensä. Jokaisen alueen kommunikatiivinen ekologia eroaa toisesta eri tavoin. Seuraava lainaus hahmottaa hieman aluekohtaisia eroja:

*"[Eräs yksiköistä] on ihan selkeästi niiden oma toimisto, nyt varsinkin, kun siellä on ollut etäjohtaja. Se on heidän kotipesänsä; ne hoitaa sen siivoamisen - ja kaikki tämmöset - - paljon enemmän tapahtuu viestintää, sitä suullista viestintää, - - että "Hei mul ois täs tämmönen" - - Että [toisessa yksikössä] se hoidetaan muuten kuin kasvokkain pääasiassa se viestintä ja sitten taas siellä hoidetaan selkeästi enemmän kasvokkain viestintää. - - (H4).*

Työntekijöiden keskinäinen viestintä oli lainauksen perusteella ensin mainitussa yksikössä yhteisöllisempää, välittömämpää ja aktiivisempää kuin jälkimmäisessä. Ensimmäisessä ei ollut aineistonkeruun aikaan ollut lähiesimiestä puoleentoista vuoteen, vaan alueen johtaminen tapahtui toiselta alueelta käsin. Työntekijät olivatkin omatoimisia esimerkiksi huolehtiessaan oman toimistonsa ylläpidosta ja viestiessään keskenään mahdollisista tulkkauškeikoista. Muilla alueilla keikkojen välityksen hoituvat pääasiassa Vian välittäjien kautta. Myös kasvokkaisen viestinnän rooli oli ensin mainitulla alueella huomattavasti suurempi kuin jälkimmäisessä, jossa puolestaan sähköisen viestinnän rooli painotui enemmän.

Alueellisia eroja viestintätapoihin vaikuttaa osaltaan se, että alueet työllistävät eri määrän työntekijöitä. Pienimmällä paikkakunnalla työntekijöitä on neljä, kun suurimmassa heitä on yli 20.

*"Ehkä [erään yksikön] erityispiirre on se, että siellä työntekijöitä on vähemmän toimistolla. Ne ovat ehkä enemmän omissa kodeissaan. Siellä on niin suuri se työntekijämäärä, etteivät ne kaikki edes mahdu olemaan. - - Melkein siellä*



*piti ihmisten kanssa sopia tapaamiset, että näki kaikkia samanaikaisesti. - - "*  
(H5)

Kahden muun alueen välisiä viestintäeroja pohtivassa haastattelukatkelmassa haastateltava kertoi viestien sisällöllisistä eroista; yhdellä alueella viestintä vaikutti keskittyvän enemmän asiapitoisiin asioihin, kun toisella alueella viestittiin lisäksi henkilökohtaisista kokemuksista ja tuntemuksista:

*"sillä lailla koen hyvin erilaiseks, että [eräässä yksikössä viestitään] enemmän semmosia työasioita ja niinkun ihan kunnon asiaa, kun [toisessa yksikössä] viestitään hyvin paljon kaikkee semmosta niinku tsemppausta ja ilosia uutisia ja surullisiakin uutisia ja kaiken maan muutakin kun työasiaa, niin tota viestitään siellä." (H6)*

Via on jäsentensä omistama osuuskunta. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus valita itse, haluaako ryhtyä osuuskunnan jäseneksi vai pitäytyä työntekijänä ilman omistajuutta. Jäsenyys ei kuitenkaan ole sitoutumisen edellytyksenä: *"Jäsenyys on sellainen, mitä pitää hakea, mutta se ei ole edellytys sitoutumiselle."* (H5). Osuuskunnan jäseniä oli aineistonkeruu-aikaan työntekijöistä noin kolmannes. Johtajat kutsuivat osuuskunnan jäseniä jäseniksi ja työntekijöiksi niitä Viassa työskenteleviä, jotka eivät olleet jäseniä.

Kun johtajilta kysyttiin, näkevätkö he mitään eroja jäsenten ja työntekijöiden välillä, vastaus oli pääsääntöisesti yhtäläisyyttä painottava. Osa johtajista ilmaisi, ettei jäsenyys tai työntekijyys tee kovin suurta eroa arjen kuvioihin: *Jäseniltä ja ei-jäseniltä se näkyy hirveen vähän tässä arjessa, jos ollenkaan, et ketkä on jäseniä ja ketkä ei, niin se on se yhteenpuhaltamisen tunne."* (H2). Vaikka pääasiassa eroja ei ainakaan merkittävästi nähty olevan, joissakin asioissa ryhmien välisiä eroja kuitenkin tunnistettiin:

*"Arjessa se ei näy, siis arkityössä ihmiset tekee sitä työtä tulkin roolissa ja kaikki ollaan tosi tasavertaisia siellä. - - Mut kyllähän siellä on pakko olla joku ero, et jos sä otat vastuuta yrityksestä ja olet yrittäjänä, ja jos sulla on tässä rahaa kiinni ja sulla on oikeus tehdä tiettyjä päätöksiä, osallistua päätöksentekoon, niin kyllä se nyt täytyis jollakin tavalla näkyä." (H2)*

*"Mä en koe, että mun oma jäsenyys, meidän jäsenyys, näkyisi mitenkään meidän arjessa. [Toisella alueella] taas... Se jollakin tavalla näkyy. Siellä [yksi työntekijöistä] on kyllä mun kanssa jutellessaan joskus sanonut, että hän ei oikein tiedä, että joskus tuntuu vähän paineena, että ne jäsenet tekee kaikkea muutakin. Ja ovat ehkä piirun verran joustavampiakin... Kokevat, että tekevät oman yrityksen vuoksi jotain tehtäviä." (H6)*

Koska jäsenet omistavat osan yrityksestä, heidän toimintansa onkin paikoin erilaista kuin muilla työntekijöillä. Kaikesta työstä ei esimerkiksi välttämättä laskuteta, koska töitä tehdään itse omistamalleen yritykselle. Tähän viitattiin myös edellisissä lainauksessa, joista voi nähdä jäsenten tekävän oman yrityksen vuoksi tehtäviä, joita työntekijät eivät tee. ”- - jäsenet ajattelee aika ajoin, tai ehkä vähän aina ajatellaan, että ei välttämättä laskuteta kaikesta asiasta yritystä, vaan tehdään ilmaista työtä myös.” (H6).

Jäsenyys-työntekijäyys-akseli synnytti eroja arjen valintojen lisäksi erityisesti viestintään sen kautta, että osuuskunnan jäsenillä oli pääsy moniin kanaviin ja foorumeihin, kuten omiin kokouksiin ja suljettuihin ryhmiin, jotka eivät olleet kuin jäsenten ulottuvilla: ”Ei muuta eroa kuin se, että tottakai meil on tiettyjä jäsenasioita, joista keskustellaan vain jäsenten foorumeissa.” (H1)

Viestinnässä on eroja myös sen mukaan, mitä työtä Viassa tekee. Johtoryhmän, aluejohtajien, hallituksen, hallinnon ja tulkkien välillä on esimerkiksi omia ryhmiään eri kanavissa: ”mä oon hallinnon niissä ryhmissä, että kun tiettyyn ryhmään tulee viestiä, niin mulle tulee välittömästi siitä sähköposti - -” (H2). Hallinnon työntekijät toimivat tavanomaisesti päivittäin toimistolla, jolloin he ovat osallisia myös kasvokkaisesta viestinnästä. Haastattelujen tekohetkellä hallinnon työntekijöistä laskuttaja, palkanlaskija, koulutussuunnittelija, välittäjiä, toimitusjohtaja sekä kaksi aluejohtajaa toimivat Helsingissä. Eräs haastatelluista johtajista kuvasikin Helsingin toimistoa hallintohenkilökunnan keskustoimistoksi, jossa tulkit ennemmin vain vierailevat.

*”[Helsinki] on tämmönen keskustoimisto, jossa on toimitusjohtaja, laskuttaja, palkanlaskija ja sitten kaksi aluejohtajaa ja koulutussuunnittelija, niin aika monet tulkit ajattelee toimistoa niinku semmosena, et se on - - toimistotyöntekijöiden paikka ja, ja sit ne käy siellä” (H2).*

Tampereella hallintotyöntekijöistä toimivat sen aluejohtaja ja kaksi välittäjää. Eräs johtajista sanoitti työtehtäväerojen ryhmiä eriyttäviä vaikutuksia seuraavasti: ”Tampereella on tulkkien lisäksi myös hallinnon työntekijät, niin se on nyt jo ihan selvä, että siitä tulee erilaisia porukoita.” (H1). Myös aluejohtajien kommunikatiivinen ekologia poikkeaa suuresti sekä tulkkien että hallinnon kommunikatiivisista ekologioista. Sitä käsitellään kuitenkin tarkemmin luvussa seitsemän.

Myös kuukausipalkkaisten ja tuntityöntekijöiden sisäisessä viestinnässä on selkeitä eroja. Ehkä merkittävin tekijä on siinä, että tilanteessa, jossa kuukausipalkkainen tulkki ei ole keikalla, hän päivystää, sillä hän on työajalla. Monilla tulkeilla on lähtöpaikkana toimisto ja tällöin aikaa tulee vietettyä myös muiden työntekijöiden kanssa. Tuntityöntekijät taas eivät vietä aikaansa toimistolla sinä aikana, kun keikkoja ei ole, sillä he eivät ole työajalla. He eivät näin ollen ole tekemisissä toisten työntekijöiden kanssa samassa määrin kuin kuukausipalkalla olevat. Tuntityöntekijöiden osalta viestintä jääkin huomattavasti ohuemmaksi kuin kuukausipalkkaisilla.

*"Kyllä, nimenomaan siinä viestinnässä on eroja, ihan jo sen takia, että nähdään tuntityöläisten kanssa paljon vähemmän ja he ovat tavallaan sellaisella ulkokehällä tässä meidän toiminnassa. - - Suurin ero varmaan tulee siitä, että heitä ei näy paljoa täällä toimistolla, et ei tule sitä sellaista edes satunnaista face-to-face -tapaamista - - Toki ei kaikki kuukausipalkkaisetkaan hirveästi täällä käy, mutta heidän kanssa tulee sitä arkista, 'no mites meni se keikka', ihan tällaista juttelua,. Toinen ero on varmaan siinä, että on sovittu tällaiset minimi-tapaamiset työntekijän ja esimiehen välillä, ja se on kuukausipalkkaisilla neljä kertaa vuodessa, tuntipalkkasilla vain kaksi kertaa vuodessa. Toki useampia tavataan enempi, mutta nämä on ne vähimmäismäärät." (H1)*

Lainauksesta selviää, että tuntipalkkaisilla työntekijöillä viestintää on huomattavasti kuukausipalkkaisia vähemmän, kasvokkaisen viestinnän rooli on pienempi, kommunikointi on työkeskeistä, eikä arkisempia asioita, kuten kuulumisia ja hyvinvointia käsitellä kuin sovittujen tapaamisten yhteydessä.

Lähtöpaikalla tarkoitetaan joko kotia tai toimistoa, josta käsin tulkki lähtee työkeikoille. Tämä tieto oikeuttaa laskemaan matkakorvauksia joko kotoa tai toimistolta käsin. Kodin lähtöpaikakseen ilmoittaneet työskentelevät pääasiassa kodista käsin, joten aikaa ei tule vietettyä toimistolla samalla tavoin kuin toimiston lähtöpaikakseen ilmoittaneet.

*"- - on aika monella lähtöpaikkana koti, joka tarkoittaa sitä, että Kelalle on lähtöpaikkana koti, eli päivystää kotona, jos ei ole mitään keikkatilauksia, et he eivät ole täällä toimistolla hirveästi." (H2)*

Edellä mainituista tiedoista saattoi päätellä, että kotoa käsin työskentelevillä, tuntityötä tekevillä tulkeilla, jotka eivät ole Vian jäseniä, on ohuin kosketus Vian sisäiseen viestintään. He eivät ole mukana osuuskunnan eivätkä välttämättä kuukausipalkkaistenkaan ryhmässä. Heillä ei myöskään ole toimistolta saatavaa kontaktia toisiin työntekijöihin kuin vain silloin, kun he itse hakeutuvat toisten Vialaisten seuraan, tai kun joku ottaa heihin yhteyttä.

Käytössä oleva teknologia on olennainen viestinnällistä eroa vaikuttava tekijä, sillä haastatteluista selvisi, ettei kaikilla ole käytössään Universen käyttöön soveltuvaa matkapuhelinta. Tulkit liikkuvat töissään keikalta toiselle, eivätkä vietä aikaansa tietokoneen äärellä. Heidän viestintävälineenään on pääasiassa puhelin. Jos heidän laitteellaan ei pääse Universeen, he jäävät helposti sen käytön ulkopuolelle. Niillä työntekijöillä, joilla Universe toimii myös kännykässä, on suuremmat mahdollisuudet myös sen tarjoamien hyötyjen käyttöön. Näin ollen käytettävissä olevan laitteistosta on tullut Universen myötä uusi eroa tekevä tekijä työyhteisön jäsenten välillä.

*”Ja meillä ei oo uusimpia laitteita. Meillä on hirveen vähän tabletteja täällä... Puhelimet ovat osalla ihan vanhoja, eikä niihin saa Universea laitettua ollenkaan, koska se on liian vanha siihen - -” (H4).*

Myös työntekijöiden henkilökohtaiset mieltymykset ovat muodostaneet Viassa omia ryhmiään. Tämä johtuu siitä, että ihmiset ovat halunneet syystä tai toisesta olla enemmän tekemisissä tiettyjen ihmisten kanssa. Toiset työntekijät viettävät aikaansa yhdessä myös työajan ulkopuolella, kun toisilla yhteydenpito rajoittuu työajalle.

*”Et ollaan yritetty esimerkiksi luoda sellaisia puitteita, että meillä olisi perjantaisin sen tyyppistä ohjelmaa tai asiaa, että tänne tulisi porukkaa, että siitä olisi helpompi sitten vaikka lähteä yhdessä johonkin työajan jälkeen, mutta se ei ole jostain syystä ottanut tuulta alleen, että, mutta että ystävyysuhteita on paljonkin, et pienemmällä porukalla ihmiset tekeekin asioita.” (H1)*

## 6.2 Yhteenveto

Vian kommunikatiivisen ekologian sosiaalinen taso koostuu noin satahenkisestä työyhteisöstä, jotka muodostavat Vian sisälle erilaisia ryhmiä. Aineiston perusteella Viassa on seitsemän keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat viestinnällisiä eroja työntekijöiden kommunikatiivisiin ekologioihin. Näitä tekijöitä olivat alueellisuus, osuuskunnan jäsenyys, työtehtävät, lähtöpaikka, tulkkien työsopimukset, henkilökohtaiset mieltymykset ja käytössä oleva teknologia.

Aluejohtajien diskursseissa esiintyi kuitenkin yhteisöllisyyden painotusta etenkin osuuskunnan jäsenten ja muiden työntekijöiden erojen selvittämisen yhteydessä. Vaikka joitakin eroja tunnistettiin, puheissa korostuivat myös me-henkiset painotukset. Arjen työssä

eroa ei haluttu tehdä jäsenten ja muun henkilöstön välille; enemmän halua oli korostaa yhteisöllisyyden tuntua erilaisista eroista huolimatta.

## 7 ALUEJOHTAJIEN KOMMUNIKATIIVINEN EKOLOGIA

### 7.1 Kanavat ja käyttötiheydet

#### 7.1.1 Aluejohtajien keskinäisviestinnän kanavat ja käyttötiheydet

Kommunikatiivisessa ekologiassa teknologian tasolla viitataan kaikkiin keinoihin, joita ihmisten ja ryhmien välisessä viestinnässä käytetään (Foth & Hearn 2007; Hearn ym. 2014, 205). Tässä alaluvussa tasoa tarkastellaan aluejohtajien keskinäisviestinnässä Turnerin tutkimusryhmän (2010) tavoin käytettyjen kanavien ja niiden käyttötiheyksien näkökulmasta (vrt. Turner ym. 2010).



Kuvio 4. Aluejohtajien keskinäisen kommunikatiivisen ekologian kanavat ja käyttötiheydet.

Aluejohtajien keskinäisen viestinnän aktiivisuus ja monikanavaisuus hahmottui selkeästi eri kanavien käyttötiheyksien tarkastelun avulla. Yhteydenpitoa on eri kanavien kautta päivittäin ja käytössä on sekä sähköisen että kasvokkaisviestinnän kanavia. Seuraavasta kuvioista löytyvät aluejohtajien keskinäisen kommunikatiivisen ekologian kanavat ja niiden käyttötiheydet. Kaikki kuviossa olevat viestinnän tavat ovat olleet kaikkien aluejohtajien käytössä.

Painettua viestintää ei aluejohtajien välillä kahta Helsingin toimipisteen aluejohtajaa lukuun ottamatta käytetty. Koska sitä ei kuitenkaan ole kuin kahden johtajan välillä, post-it-lappuja ei liitetty kuvioon. Aiheesta kuitenkin mainittiin tässä yhteydessä.

*"- - että tietenkin voidaan jättää post-it -lappu toisen pöydälle, jos ollaan samalla toimistolla, mutta jos on tarkoitus tavoittaa isompaa porukkaa, nii kyl meillä on sähköinen intranet - -" (H3).*

#### *7.1.2 Sähköisen viestinnän kanavat aluejohtajien välisessä kommunikatiivisessa ekologias- sassa*

Johtajat haluavat pitää tiiviisti yhteyttä keskenään, mutta toimivat eri paikkakunnilla. Tämän vuoksi sähköisen viestinnän roolin korostuminen on ymmärrettävää. Osuuskunnan aluejohtajien kommunikatiivinen ekologia sisältääkin useita sähköisiä kanavia. Näistä päivittäisesti käytettäviin kuuluvat keskeisesti sähköposti ja tägäykset muistioihin, kuten Google Driveen ja Universeen:

*"No sähköpostia tietysti ainakin päivittäin - -" (H6).*

*"- - niin, että Google Driven dokumentteja ne käytännössä on, et aina päivittäin mä sieltä jonku täään, tai Universesta, et jompaakumpaa kautta. Samoja dokumentteja ne on." (H3).*

Google Hangouts Chat sijoitettiin kuviossa kahdelle alueelle. Tämä johtuu siitä, että osa johtajista sijoitti kanavan päivittäiseen ("Joo, kyllähän meillä on Hangoutsin chatti ihan

*päivittäin käytössä.” (H5)), osa viikoittaiseen ( ”Ja sitten varmaan viikoittain lisäksi jotain Hangout-ryhmää - - ” (H6)) kategoriaan. Tämä on käytännössäkin mahdollista, sillä esimerkiksi Google Hangouts Chat -viestin sisältää sekä ryhmä- että yksilökeskustelumahdollisuudet.*

Viikoittain käytössä olevia kanavia ovat WhatsApp, yhteiskalenterit ja puhelut:

*”- - viikoittain - - WhatsApp-ryhmää, niitä ei nyt niin kovin usein kuitenkaan, niissä tule viestittyä.” (H6).*

*”- - jos on jotain yhteistä, vaikka tiedän, et minä ja toinen ollaan [...?], niin laitan sieltä [yhteiskalenterista] sitten merkinnän molemmille. - - No viikoittaisia varmaan nyt ainakin on.” (H3).*

*”Sitten tietysti tulee ihan soitettua, ainakin viikoittain, jonkun kanssa.” (H6)*

Tekstiviestit olivat pienessä asemassa aluejohtajien keskinäisessä viestinnässä, sillä käyttöä saattoi olla jopa vain kuukausittain tai harvemmin.

*”No eipä juuri, että tota - - kyl ne melkee niinku WhatsAppiin tai Hangoutsiin tai tämmöstä pikaviestiä on, että ei kyl kauheesti tekstiviestejä tarvii enää - - no, että edes jollekin muista aluejohtajista laittais, no, ei nyt ainakaan useammin kuin kerran kuussa tai niinku kuukausittain.” (H3)*

WhatsApp ja Hangouts olivat ne pikaviestintään soveltuvat kanavat, joita Viassa käytettiin tekstiviestien sijaan. Perinteisemmistä organisaatioviestinnän kanavista myös puhelut olivat huomattavasti pienemmässä roolissa kuin pikaviestimet Hangouts ja WhatsApp. Sähköposti oli kuitenkin keskeinen kanava Vian aluejohtajien keskinäisviestinnässä.

Huomionarvoista tässä yhteydessä on mainita, että myös Universeen oli perustettu sen käyttöönoton yhteydessä aluejohtajille oma, suljettu keskinäisviestinnän kanava. Sitä ei kuitenkaan ollut vielä otettu aktiivisesti käyttöön. Vaikka tägäyksiä Universessa sijaitseviin dokumentteihin saatettiin tehdä päivittäin, aluejohtajien oman Aluejohtajat-kanavan käyttöönotto oli vielä alkutekijöissään.

*”- - ehkä Universe on sellainen, jossa meillä ei oo mitään omaa. - - itse asiassa, onhan meillä Aluejohtajat-kanava, mutta ei me viestitä siellä, ei ole koettu sitä kuitenkaan sellaiseksi, että... Miksei sinne vois niinkun?” (H6)*

*”Uusi asia on aina uusi, se vaatii oman orientoitumisen. - - Mä käytän sitä. Kaikki eivät käytä vielä samalla tavalla.” (H5)*

*" - me ei sillä tavalla ole itse osattu siirtyä sinne Universeen siinä tilanteessa, koska me käytetään niin sujuvasti näitä WhatsAppia ja Hangoutsia ja tätä etäyhteyttä [viittaa Google Hangouts-videopuheluun] - -" (H4)*

Lainauksista selviää, että käyttöönotto ei ole oman kanavan kohdalla ollut aktiivista. Osa on sitä jo koettanut, mutta osalle sen käyttöä ei vielä nähdä osana aluejohtajien välistä viestintää. Oma viestinnällinen kokonaisuus koetaan jo ilmeisesti sitä niin toimivaksi, ettei siihen siirtyminen ole tarveperustaista. Toisaalta, kuten seuraavasta voi huomata, Universesta voisi olla hyötyä myös aluejohtajien keskinäisviestinnälle, sillä se mahdollistaisi pikaviestimiä paremmin pitkän keskusteluketjun ja dokumentoinnin:

*" - me kirjoitettiin tuohon kilpailutukseen liittyen todella paljon niitä Hangouts-viestejä. Sitä ku joku oli vaikka pari päivää tulkkaamassa, se oli ihan tajuton lista, ni et voisko nää nyt laittaa sinne Googleen yks aihe ja sitte kommentit siihen, ni vois myöhemmin palata helpommin, ku kännykällä." (H2)*

### *7.1.3 Kasvokkaisuviestinnän rooli aluejohtajien välisessä kommunikatiivisessa ekologias- assa*

Kasvokkainen viestintä oli tärkeä osa aluejohtajien keskinäistä kommunikointia. Tämä ilmeni jokaisesta haastattelusta, sillä jokainen korosti sitä puheessaan. Sen tärkeys liittyy osaltaan viittomakieliseen kulttuuriin, sillä tulkit keskustelevat puheen lisäksi erityisen aktiivisesti koko ilmaisullaan.

*"Me ollaan viittomakielen tulkkeja, niin meillähän on myös nonverbaalista viestintää paljon. Moni voi luulla, että me ollaan hyvin herkkiä - - lukemaan ihmisten ilmeitä ja eleitä ja niiden tarkoituksia. Me koko ajan luetaan kuitenkin visuaalista kieltä, kun me ollaan asiakkaitten kanssa tekemisissä." (H5)*

Kasvokkaisen viestinnän lisäksi erityispiirre Viassa on viittomien käyttö myös tilanteissa, joissa ei ole ketään viittomakielistä paikalla. Koska kolmea työntekijää vaille kaikki ovat tulkkeja, viittomakieli on työntekijöitä vahvasti yhdistävä tekijä; se antaa syvyyttä käytyihin keskusteluihin ja tuo sellaisia merkityksiä, joita ilman sitä ei välittyisi.

*" - sellainen, missä me ei vielä olla ihan hirveän hyviä, mutta mikä on kyllä omalla tavallaan kokoajan mukana, on se kaksikielisyys, että meidän voidaan käydä siis kahvipöydässäkin viittomakielisiä keskusteluja, vaikka ei olis ketään*



*viittomakielistä paikalla - - Et se kuva on niin tärkeä meille ja se, että siinä näkee toisen, ja se, että viittomakielisiä ilmaisuja sekoitetaan sinne suomenkielisen viestinnän sekaan, niin se on sellainen yksi, joka tuo siihen työpäivään aina sellaisen, yleensä ne on ihan hirveen hauskoja tai jotenkin, että - - minä käytän aina hyväksi sitä, että niistä 98% on viittomakielen tulkkeja niin mä käytän aina käsiä mun on niin paljon helpompi niinkun näyttää että mitä tapahtuu - - et sehän on aika monellekin ihmisille, et se kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa - -” (H2)*

Toinen johtajista kuvasi kasvokkaisviestintää mieluisimmaksi viestinnän muodoksi, oli se sitten välitöntä tai jonkun teknologian kautta välitettyä. Non-verbaali viestintä oli hänelle olennainen osa viestinnän kokonaisuutta; sen seuraaminen keskustelussa auttoi häntä huomaamaan, milloin jotakin asiaa tulisi paremmin selventää viestin ymmärtämisen paremmaksi onnistumiseksi.

*”Mä itse tykkään kasvokkain viestinnästä kovasti, se on mun lempiviestintäkanava. Se on jotenkin mutkattomin – vaikka se ei todellakaan oo mutkatonta – mutta et tavallaan, kun sä näet ihmisen, ja ne nonverbaalit viestit ja muut, ja näet heti sen, et jos on jotain, niin saat selitettyä asian uudelleen ja selvennettyä.. Et mä tykkään siitä - - voisin ehkä kuvitella tykkäväni siitä, että ottaisi videopuheluja ihan näin puheellakin.” (H3)*

Aluejohtajat ovatkin tulkittavissa moniviestijöiksi, sillä heidän keskusteluissaan korostuu puheen lisäksi tavallista enemmän myös non-verbaali viestintä.

Aluejohtajien keskinäisviestinnässä kasvokkaisen viestinnän tärkeys näyttäytyi sen määrässä. Vaikka aluejohtajat toimivat eri puolella Suomea, kasvokkaista viestintää heidän välillään oli vähintään viikoittain. Päivittäistä, välitöntä viestintää, oli vain Helsingissä samassa toimistossa toimivilla aluejohtajilla. Muiden alueiden johtajien kesken kasvokkaisviestintää oli kuitenkin vähintään viikoittain välitetysti, pääasiassa Google Hangouts -videopuhelujen kautta: *”Me tavataan kerran viikossa etäyhteydellä tällä Google Hangoutsilla [viittaa videopuheluun].” (H4).*

Välitettyä kasvokkaista viestintää oli lisäksi kahden viikon välein pidettävissä etäpalaverissa, joita aluejohtajat pitivät toimitusjohtajan kanssa: *”- - johtoryhmän kanssa kahvitelut kahden viikon välein etänä, pidetään puolen tunnin, kolmen vartin sessio ja siinä tulee viestittyä - -” (H2).* Näiden lisäksi johtoryhmän kokouksia pidettiin noin 6–7 viikon välein. Niihin kaikki aluejohtajat ja toimitusjohtaja kokoontuivat yhteen paikkaan käsit-

telemään asioita: ”johtoryhmän kokouksia oli meillä silloin, kun johtoryhmä aloitti johtoryhmätyöskentelyn, melkein kerran kuukaudessa, nyt meillä on ehkä 6-7 viikon välein.” (H2).

Kasvokkaista viestintää on lisäksi silloin, kun joku aluejohtajista vierailee toisen aluejohtajan luona. Tämä ei kuitenkaan ole kovin yleinen käytäntö:

*”Me ollaan kovin yritetty aina aika ajoin sitä, että – me ollaan, ainakin me maa-kunnissa ollaan tosi yksin – että voitaisiin aina välillä käydä toistemme luona. Mut ei se sitten kuitenkaan, ei sitä kovin usein tapahdu. - - Mutta joskus aika ajoin, jotkut ainakin käy toistensa luona.”* (H6)

Useat aluejohtajat suosivat videoyhteyttä lisäksi myös tavallisissa työarjen tilanteissa. Seuraavasta lainauksesta voi havaita, kuinka videoyhteyden käyttö oli eräällä aluejohtajalla jopa niin luontevaa, että hän rinnasti sitä WhatsApp- ja Google Hangouts Chat -pikaviestimiin:

*”me käytetään niin sujuvasti näitä WhatsAppia ja Hangoutsia ja tätä etäyhteyttä [viittaa Google Hangouts videopalveluun], et kun olen koneella ja haluan ottaa nopeasti vaikka [toiseen aluejohtajaan] yhteyttä, niin mä katson, että hän on paikalla ja otan kamerayhteyden, koska mä näen silloin ne ilmeet. Me puhutaan hetki ja sitten taas lopetetaan ja jatketaan töitä.”* (H4)

## 7.2 Aluejohtajien yhteistyön toimivuus

Aluejohtajat kokivat aineiston perusteella oman keskinäisviestintänsä monin tavoin toimivaksi. Viestintä koettiin yleisesti avoimeksi ja tilaa oli tehdä asioita valitsemallaan tavalla. Eräs haastatelluista kuvasi johtajien keskinäisen viestinnän toimivuutta seuraavasti:

*”No kyllä meillä minun mielestäni toimii hyvin, kyllä me jaetaan pääosin kaikki asiat ja meillä on monenlaisia tapoja ja sitten hyvin tiedossa, että me ollaan erilaisia tyyppeinä tai ihmisinä ja meidän työskentelytavat on erityyppisiä, niin sitten yritetty niitä hyödyntää, että kuka on minkäkinlainen, niin tekisi sen tyyppistä.”* (H6)

Jokainen aluejohtajista oli toiminut tehtävässään jo useita vuosia. Ajan mittaan he olivat oppineet tunnistamaan toistensa vahvuuksia ja heikkouksia ja ottamaan nämä huomioon tehtävien jaossa. Tämä auttoi yhteistyön sujumista.

*"me ollaan niin pitkään oltu kaikki, et me tiedetään jo toistemme vahvuudet ja heikkoudet aika lailla, että ehkä sit ne asiat ohjautuukin siihen, että 'hoitaisitko sä ton, kun sulta se sujuu?' ja 'kun sä et tykkää, niin hoidatko sä ton?'" (H1)*

Aluejohtajien viestinnän käytännöt olivat monin tavoin yhteneväiset. Heidän yhteydenpitonsa oli tiivistä ja he pyrkivät pitämään yhtenäistä linjaa suhteessa Viaan ja työyhteisöön:

*"Meillä aluejohtajien kesken hyvin paljon on [yhtenäiset viestinnän käytännöt] - -" (H5).*

*"Me esimiehet tietenkin pidetään hyvin paljon yhteyttä ja pyritään siihen, että kuka tahansa meistä ohjeistaa tai vastaa johonkin (työntekijöiden esittämään) kysymykseen, niin kaikki sanoisivat samalla tavalla" (H1)*

Vertaistuki oli nähtävissä yhtenä olennaisena piirteenä aluejohtajien keskinäissuhteissa:

*"Kyllä mä nyt koen, kun meillä on kuitenkin tiivis esimiesporukka, että saa hyvin tukea sieltä kaikissa asioissa ja sit ihan sillee arjessa pärjää yksin niin sanotusti. (H6)*

*"Sitten, kun mä tunnistin niistä (toisen aluejohtajan) puheenvuoroista, mitä yks kollega alko käyttämään, mä olin, että 'tiedätkö mitä, tää kuulostaa nyt - - nyt sä tarviit apua.'" (H5).*

Aluejohtajilla oli mahdollista ilmaista avoimesti myös kielteisiä tunteitaan toisille johtajille. Vaikka yhteistyössä ilmeni välillä ristiriitatilanteitakin, niihin ei jääty, vaan päästiin eteenpäin:

*"Sit tietysti ihan kaikki nää, mitä on koko yrityksessä yritetty, eli avoimuus, sanotaan suoraan, niin suoraan kuin järkevältä tuntuu - tietysti me ollaan persooninakin sellaisia, että me saatetaan hetkeksi vetää se herne nenään, mutta ei me sitten jäädä murehtimaan, sitte eteenpäin - " (H1)*

### 7.3 Yhteenveto

Aluejohtajien keskinäisviestintä rakentui erittäin vahvasti sähköisen viestinnän varaan. Aluejohtajat näkivät toisiaan samassa fyysisessä paikassa vain noin kuuden tai seitsemän viikon välein. Poikkeuksena tästä ovat kaksi aluejohtajaa, jotka työskentelivät samassa

toimistossa; heillä keskinäistä kasvokkaisviestintää oli pääasiassa päivittäin, tulkkauskeikkoja ja poikkeuksia lukuun ottamatta. He saattoivat satunnaisesti käyttää myös kirjallista viestintää (post-it-laput).

Viestinnällisenä diskurssina haastatteluissa painottui kasvokkainen viestintä, joka oli välimatkoistakin huolimatta tärkeässä osassa aluejohtajien keskinäisviestintää. Sitä pidettiin aktiivisesti yllä teknologian välityksellä; videopuhelut olivat käytössä niin viikoittaisissa etäpalavereissa kuin epävirallisemmissakin yhteydenotoissa aluejohtajien välillä. Kasvokkaisviestinnän erityisasema vaikuttaisi aineiston perusteella liittyvän johtajia yhdistävään viittomakielialaan. Viestintä koettiin kokonaisvaltaisemmaksi ja ehyemmäksi, kun viestijöillä oli visuaalinen yhteys toisiinsa. Jatkotutkimusten kannalta voisi olla mielenkiintoista tarkastella viittomakielialan vaikutuksia organisaation viestintään laajemminkin.

## 8 UNIVERSEN KÄYTTÖÖNOTTO

### 8.1 Universen käyttöönnotolta tavoitellut hyödyt

*" - hallitus koki sen sillä tavalla, niinku itsekin koen, että tarvittais joku alusta, jossa kaikki näkis lähes yhdellä silmäyksellä, mitä kaikkea meidän talossa on menossa, ja semmoista järjestelmää pari kolme vuotta sitten yritetty tässä samalla haistella, että oisko jossain sellaista." (H2)*

Universen kaltaista työkalua oli Viassa etsitty jo useamman vuoden ajan ja se otettiin käyttöön vuonna 2017, pian intran julkaisun jälkeen. Perehdytykset pidettiin saman vuoden Maaliskuussa ja haastattelujen tekoaikaan (Touko- ja Elokuun välillä) käyttöä oli vähitellen aloiteltu. Sen käyttöönotto perustui Viassa useisiin tarpeisiin, joita Vian sisäisessä viestinnässä oli ollut jo pidemmän aikaa. Eräs keskeisimmistä tarpeista oli parantaa alueiden välistä tiedonkulkua. Viassa oli törmätty siihen, että samoja asioita tehtiin eri alueilla toisistaan tietämättä.

*"Itse henkilökohtaisesti bongasin sen Universen sen takia että hallitus oli keskustellut paljon siitä, että paljon talossa tapahtuu ja osa niistä tapahtumista jää peittoon, et voi olla, että joku kuvittelee keksineensä ruudin, joka on keksitty jo naapuripitäjässä - -" (H2).*

Tähän törmättiin konkreettisesti esimerkiksi opetustoiminnan kehittämisessä. Vasta kehitystyön ollessa jo käynnissä havaittiin, että yhdellä alueella oli ollut valmiita materiaaleja jo toistakymmentä vuotta. Tämä asia selvisi johtajalle, kun hän alkoi tuuraamaan toista esimiestä tämän alueella.

*" - meillä tehdään monenlaista hommaa ja muut eivät tiedä, että tällaista tehdään. Tämä esimerkiksi, että kehitetään opetusta monessa eri paikassa yhtä aikaa - - sitten tajusin, että siellä [toisessa yksikössä] on tehty tosiaan 15 vuotta viittomakielen opetusta ja siel on tuntisuunnitelmia ja hirveen tarkat kaikki, mitä niillä on materiaalia - - " (H4)*

Käyttöönoton harkintavaiheessa yksi aluejohtajista vastusti Universen käyttöönottoa, sillä koki jo käytössä olevien kanavien voivan vastata yrityksen tarpeisiin: ”Mä vastustin

*sitä. Mun mielestä sillä haettiin sellasta järjestystä, mikä olis voitu saada myös olemassa olevilla tiedotuskanavilla tai -ohjelmilla.” (H5).* Sama johtaja oli käyttöönoton jälkeen kuitenkin tyytyväinen alustaan ja käytti sitä aktiivisesti.

*”Oon mä ihan tyytyväinen. - - Mä käytän sitä.. tai seuraan päivittäin. Ja käyn paljon laittamassa sydämiä, kyllä. Mä oon yllättynyt siitä, että mä oon tykännyt siitä niin paljon.” (H5).*

Haastatelluista jokainen puolsi uuden intran käyttöä haastattelujen aikana.

Seuraavaan taulukkoon koottiin johtajien kokemuksia intran käyttöönotosta tavoiteltavista hyödyistä. Koska käyttöönotto oli haastattelujen aikaan vasta alkutekijöissään, intran käyttöönotto oli monin tavoin kesken. Tästä huolimatta uusi intra oli jo osoittautunut hyödylliseksi lisäksi organisaation sisäiseen viestintään.

TAULUKKO 2. Universe-intranetin käyttöönnotosta tavoitellut hyödyt.

| UNIVERSEN KÄYTTÖÖNOTOSTA TAVOITELLUT HYÖDYT |                             |  |
|---|-----------------------------|--|
| Demokraattisuus                             |                             | Kaikilla mahdollisimman yhtäläiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa (rajoituksina liikeasalaisuudet ja muut salassa pidettävät asiat)  |
| Avoimuus                                    |                             | Asiat esillä mahdollisimman hyvin (päätökset, tapahtumat jne.)   |
| Yhteisöllisyys                              | Vuorovaikutus               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jokainen voi kysyä, kommentoida, tykkäillä</li> <li>- Lisää alueidenvälistä vuorovaikutusta</li> </ul>  |
|   | Osallistaminen              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laajentanut kommentoijien/tykkääjien määrää</li> <li>- Työntekijöillä mahdollisuus kommentoida/tykätä</li> <li>- Myös tuntityöntekijöillä mahdollisuus osallistua</li> <li>- Jokainen voi luoda uusia sivuja, postata kysymyksiä</li> </ul>   |
| Tehokkuus                                   | Aiempaa parempi järjestelmä | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edellistä intraa parempi järjestelmä, paremmat käyttömahdollisuudet</li> <li>- Mahdollisti tehokkaasti Vian sisäisen keskustelun kilpailutuksesta</li> </ul>  |
|   | Ajansäästö                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- säästää aikaa, kun päällekkäisyydet vähentyvät (ei tehdä eri alueilla samoja asioita)</li> <li>- Tiedonselvittämisen kohdentaminen (" Kysy palkanlaskijalta" ym. teema-alueet, joissa aihepiirit ja vastaukset kysymyksiin dokumentoituina ja kaikkien nähtävillä)</li> </ul>   |
|   | Tiedonkulku                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiedon näkyvyys: toimii ns. ilmoitustauluna, josta kaikki näkevät, mitä missäkin tapahtuu</li> <li>2. Yhdenaikaisuus: tiedotuksen yhdenaikaistaminen, työntekijät pysyvät ajan tasalla</li> <li>3. Kokoavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>- Universen kautta pääsee kerralla kirjautumaan moniin kanaviin (H3</li> <li>- Hakutoiminnolla saa haettua keskitetysti tietoa kaikista Universessa olevista kanavista</li> </ul> </li> <li>4. Ajantasaisuus: sivut päivittyvät sitä mukaa, kuin tiedostoja muokataan</li> </ol> |
|   | Kustannustehokkuus          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tehostunut toiminta säästää kustannuksia</li> <li>- serveritilaa pienennettiin huomattavasti</li> </ul>   |
|   | Dokumentointi               | Dokumentointia tarvitsevat tiedot pysyvät tallessa   |

Yksi Universen käyttöönoton syistä oli se, että sen avulla haluttiin edistää demokraattisuutta.

*”se oli myös yks syy Universen käyttöönotolle, niinku sanoin, että me on haluttu pitää sitä mahdollisimman vapaana ja demokraattisena, et kuka tahansa saa laittaa sinne viestin, ja kuka tahansa saa perustaa ryhmän, ja kuka tahansa voi tehdä siellä sitä tätä ja tuota- - ” (H2).*

Toinen syistä oli avoimuus. Toiminta ja tehdyt päätökset haluttiin pitää mahdollisimman avoimesti koko työyhteisön nähtävillä ja saatavilla. Rajoituksia tälle asettavat toki liikesalaisuudet ja esimerkiksi vain osuuskunnan jäsenille kuuluvat tiedot. Mahdollisimman laajasti avoimuutta kuitenkin halutaan toteuttaa: *”- - et se [Universe] ois mahdollisimman avoin ja vuorovaikutteinen, kaikki pääsee kaikkialle ja pääsee kommentoimaan kaikkea, tietyin rajoituksin tietysti.” (H1).*

Edellinen lainaus osoitti myös vuorovaikutteisuuden tärkeyttä. Yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja osallistaminen olivat keskeisiä asioista, joita Viassa haluttiin Universella edistää. Edellisen lainauksen lisäksi vuorovaikutuksen lisäämisen halu näkyy seuraavasta katkelmasta. Tämän lisäksi osallistavuutta havainnollistaa se, miten uuden intranetin toivotaan madaltavan kynnystä kommentoida yhteisiä keskusteluja.

*”Se on enemmän semmonen yhteisöllinen, jonne voi aika matalalla kynnyksellä laittaa. Se ainakin pyritään pitämään niin. - - Siel on aika matalalla kynnyksellä myös aika moni semmonen, joka ei sähköpostia laittais koko firman tasolla kaikki-osoitteella, voi sinne laittamaan jonkun kommentin. Tai laittaa just sydämen, et on tykänny jostakin. Se tuntuu olevan luontaisempaa tai helpompaa, kuin johonkin sähköpostiin vastaaminen, että ”kannatan”. (H5)*

Sosiaalisella intralla koettiin olevan mahdollisuuksia edistää myös alueiden välistä vuorovaikutusta, jonka kanssa aiemmin oli ollut ongelmia.

*”mekin kun ollaan valtakunnallinen organisaatio monessa eri toimipisteessä, että me saatais toisiamme lähemmäs semmosta keskinäistä keskustelua, ja tiedonvaihtoa, että se ei olis vaan Turku ja Tampere ja Jyväskylä ja Oulu ja Helsinki” (H1)*

Seuraavasta katkelmasta näkyy vielä kokoavasti monta Universen käytöltä haettua vaikutusta, kuten yhteisöllisyys, avoimuus, osallistaminen, demokratia ja tiedonkulku:

*”Et se yhteisöllisyys, mahdollisimman paljon samassa paikassa ja sit just se, että kaikki näkee, mitä tapahtuu ja se on avointa myös, meillä on todella vähän semmosia niinkun suljettuja ryhmiä tuolla Universessa edelleenkin että mahdollisimman moni, sitten siel on ihmisillä vapaus perustaa myös niitä ryhmiä itse, ainakin vielä tässä vaiheessa, se on aika hyvin hallinnassa nytten että, siinä on myös sitä demokratiaa, että kaikilla on mahdollisuus osallistua.” (H2)*



Seuraavaksi tarkastellaan tehokkuuden osa-alueita. Näitä ovat aiempaa parempi järjestelmä, ajansäästö, tiedonkulku, dokumentointi ja kustannustehokkuus. Tiedonkulkuun liitettiin lisäksi neljä osa-aluetta, joita olivat yhdenaikaisuus, kokoavuus, tiedon näkyvyys ja ajantasaisuus.

Universe koettiin aikaisempaa intraa paremmaksi järjestelmäksi: ” *Se on ehdottomasti parempi, kuin se meidän intranetti - - Järjestelmä on parempi, ja se antaa taas uudet mahdollisuudet.* ” (H5). Se mahdollisti myös uudenlaista toimintaa Kelan kilpailutustilanteen yhteydessä, joka Viassa oli pian Universen käyttöönoton jälkeen. Kilpailutus antoi mahdollisuuden toteuttaa Universeen kohdistettuja odotuksia. Seuraavassa kuvataan kaksi lainausta, joissa kilpailutusta käsiteltiin.

*”- - keväällä oli Kelan iso kilpailutus käynnissä, niin me joukkoistettiin se tarjouspyynnön laatiminen monella tapaa koko yritykseen, ja se ei olis kyllä sähköpostissa millään onnistunut, ei mitenkään, se olis ollut mahdoton hallinnoida. Mutta tuolla kun se pysy siinä keskusteluketjussa ja yhdessä keskustelun avauksessa, niin se säästi varmasti todella paljon aikaa ja tehosti sitä meidän valmistautumista. (H2)*

*”- - nyt kilpailutuksessa, ni se kyllä tuli arvoon arvaamattomaan se Universe, et siel oli sekä jäsenkanavalla, jos keskusteltiin sitten vielä sillee jäsenen näkökulmasta tästä yrityksen tulevaisuuden näkökulmasta ja sitten niitä esimerkiksi ku tarjousasiakirjat tuli. Niit oli se joku 80 sivua ja sitten Universessä oli kaikkien luettavana ja kaikkien kommentoitavana, ni me saatiin hirveesti hyviä kysymyksiä sitä kautta kaikilta. Ei pelkästään jäseniltä, vaan työntekijöiltäkin . . ” (H4)*

Katkelmat osoittavat, kuinka Universe osoittautui kilpailutustilanteessa hyödylliseksi vastaamalla sille asetettuihin odotuksiin monin tavoin. Intran kautta pystyttiin käsittelemään isoa kokonaisuutta kootusti yhdessä paikassa niin, että koko työyhteisöä voitiin osallistaa yhteisölliseen käsittelyprosessiin. Vaikka asiaa käsiteltiin erikseen myös jäsenille osoitetulla kanavalla, tarjousasiakirjat ja muut keskustelut olivat kaikille avoimia ja kommentoinnille mahdollistettuja. Koska asian käsittely pysyi kasassa yhdessä paikassa, asian valmisteluprosessi myös tehostui. Tästä seurasi myös ajansäästöä. Keskustelu oli lisäksi ajantasaista, sillä keskusteluketjut päivittyivät sitä mukaa, mitä niitä muokattiin. Tiedot pysyivät myös dokumentoituina, joten ne olivat löydettävissä kaikissa prosessin vaiheissa ja sen jälkeenkin.

Kootusti edellistä parempi järjestelmä mahdollisti suuren yhteisöllisen, vuorovaikutteisen ja koko henkilökuntaa osallistamaan pyrkineen kilpailutuksen käsittelyn avoimesti. Kaikki toimialueet saatoivat osallistua prosessiin, jossa toteutui osaltaan myös ajansäästöä, kokoavuutta, yhdenaikaaisuutta, tiedon näkyvyyttä, ja dokumentointia kaikkien työntekijöiden ja alueiden kesken.

Ajansäästöä syntyy myös sen kautta, että asioita käsitellään keskitetympin yhdellä kanavalla useiden erillisten kanavien sijaan. *”Sithän meillä oli monta kanavaa jotka vie aikaa ja niinku sanoin et helposti tulee se rikkinäinen puhelin systeemi jos viestitään niinku hajallaan olevissa kanavissa - -” (H2)*

Universen yksi tavoite oli toimia ilmoitustauluna, josta kaikki tarvittava tieto löytyisi: *”Se on ehkä enemmän yhteinen ilmoitustaulu.” (H5)* Se tarjoaa lisäksi monissa edellä mainituissakin osa-alueissa kustannustehokkuutta, esimerkiksi ajansäästöä. Konkreettisesti säästöä näkyy serveritilan tarpeen vähentymisenä ja tästä seuraavina vähentyneinä kustannuksina:

*”se mitä me tehtiin tän myötä kyllä niin me pienennettiin serveri tilaa huomattavasti siirrettiin siis serveriltä kaikki se mahdollinen tilpehööri mitä ikinä sinne voi siirtää - - serverin käyttö on tällä hetkellä aika vähäistä.” (H2)*

## 8.2 Yhteenveto

Vian uuden viestintäteknologian implementaation yhteydessä saattoi havaita, kuinka teknologisen tason muutokset vaikuttivat muutoksia myös sosiaaliseen ja diskursiiviseen tasoon. Kuten edellä esiteltiin, Viassa oli ennen intran käyttöönottoa nähty tarvetta aluerajat ylittävän yhteisöllisyyden, vuorovaikutuksen ja osallistavuuden tukemiselle. Uuden teknologian implementoinnin muodossa organisaatio sai välineen, jolla tätä yhteyttä oli mahdollista rakentaa. Kelan kilpailutuksen yhteydessä tätä mahdollisuutta myös toteutettiin.

Yhteisöllisemmän asioiden käsittelyn mahdollistava järjestelmä ja tehostunut tiedonkulku tukivat avoimuuden, osallistavuuden ja yhteisöllisyyden toteutumista Kelan kilpailutuksessa. Samalla ne antoivat edellytyksiä alue- ja tehtävärajat ylittävän yhteisöllisyy-

den kehittymiselle. Koska implementointi kuitenkin oli aivan alkutekijöissään, vasta jatkotutkimukset osoittavat, miten se on asettunut Vian kommunikatiivisen ekologian osaksi. Tällä hetkellä se kuitenkin oli saanut koko johdon tuen.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa tarkasteltiin kommunikatiivista ekologiaa Viittomakielialan osuuskunta Vian sisäisessä viestinnässä. Teknologista tasoa (vrt. Hearn ym. 2014) kartoitettiin tarkastelemalla ensinnäkin koko työyhteisön sisäisen viestinnän rakentumista sähköisen, kirjallisen ja kasvokkaisen viestinnän kesken. Ensimmäistä tutkimuskysymystä selvittäneessä osuudessa tulokset osoittivat, että Vian sisäisessä viestinnässä on huomattavia eroja perinteisempien viestintäkanavien (vrt. Turner ym. 2010, 843) varaan nojaaviin organisaatioihin nähden. Kasvokkaista viestintää ei ollut päivittäin kuin vain hallinnon työntekijöillä ja toimistolta käsin toimivilla tulkeilla; muilla tulkeilla sitä ei välttämättä ollut edes viikoittain. Vian kommunikatiivinen ekologia rakentuikin monin tavoin sähköisen viestinnän varaan ja käytettyjä kanavia oli lukuisia. Tarvetta sähköisen viestinnän roolille muodosti erityisesti tulkkien työnkuva, sillä he eivät pääasiassa työskennelleet toimistolla, vaan asiakkaiden mukana eri tilanteissa ja ympäristöissä. Sähköistä viestintää tarvittiin myös siksi, että se mahdollisti tiedotuksen ja yhteydenpidon myös tuntityötä tekevien sekä kotoa käsin toimivien tulkkien kanssa, jotka eivät välttämättä käyneet toimistolla työkeikkojensa välillä. Sähköisen viestinnän avulla keskinäisviestintää voitiin toteuttaa myös Vian kuuden alueen välillä. Painettua viestintää ei sisäisessä viestinnässä käytetty kuin satunnaisten post-it-lappujen muodossa.

Toiseksi tutkielmassa tarkasteltiin Vian kommunikatiivisen ekologian sosiaalista tasoa (vrt. Foth & Hearn 2007; Hearn ym. 2014) kartoittamalla tekijöitä, jotka vaikuttavat viestinnällisesti eroavia ryhmiä organisaation sisälle. Aineistosta havaitut seitsemän tekijää olivat alueellisuus, osuuskunnan jäsenyys, työtehtävät, tulkkien työ sopimuserot, tulkkien lähtöpaikka, käytössä oleva teknologia ja henkilökohtaiset mieltymykset. Tuloksista saattoi havaita, kuinka edellä mainitut tekijät vaikuttivat eroja viestinnän tapoihin, kanaviin, yhteydenpidon tiiviyyteen ja loivat erilaisia viestinnällisiä ryhmiä. Viestinnällisesti ohuin kosketus sisäiseen viestintään oli tuntityötä tekevillä tulkeilla, jotka toimivat kotoa käsin, eivätkä olleet osuuskunnan jäseniä. Kaikista intensiivisintä viestintää oli hallinnon työntekijöillä, jotka toimivat toimistolla päivittäin ja olivat näin ollen sekä formaalin että informaalisen viestinnän piirissä.

Kolmannessa osa-alueessa kartoitettiin rajatusti Vian aluejohtajien keskinäisviestintää. Aluejohtajat ovat yksi kommunikatiivisen ekologian sosiaalisen tason ryhmistä. Tulok-  
sista selvisi, että viestintä on aluejohtajien kesken päivittäistä ja painottuu vahvasti sähköiseen viestintään. Keskinäisviestinnässä oli käytössä runsaasti eri kanavia. Perinteisempiin kanaviin (vrt. Turner 2010) sijoittuvat puhelut tai tekstiviestit eivät olleet kovin merkittävässä roolissa; vaikka keskinäisviestintää oli aluejohtajilla useita eri kanavia käyttäen päivittäin, puhelujen rooli oli enemmän viikkotasoisista. Tekstiviestejä ei käytetty kuin ehkä kuukausittain. Internet-välitteiset pikaviestimet/chatit olivat ottaneet niiden aseman. Sähköpostien osuus oli kuitenkin traditionaalisempien organisaatioiden tavoin merkittävä, sillä niitä käytettiin päivittäin.

Jokainen johtajista olisi luokiteltavissa vastaustensa perusteella moniviestijöiksi (vrt. Wiio & Nordenstreng 2012, 12). Keskustelu kokonaisvaltaisemmin sekä sanallista että sanatonta viestintää yhdessä käyttäen oli heille merkittävä osa viestinnän kokonaisuutta. Lisäksi aluejohtajien viestintä ei keskittynyt vain perinteisempiin viestintävälineisiin, vaan he käyttivät vähintään viikoittaisella tasolla esimerkiksi useita pikaviestimiä, video-puheluita, sähköpostia, intranetiä sekä erilaisia dokumentoivia ohjelmia, kuten Google Drivea, yhteiskalentereita ja muistioita. Turnerin tutkimusryhmän (2010, 845) tekemiin viestintäprofiileihin peilattuna Vian aluejohtajat lukeutuisivat myös kommunikaattoreihin.

Turner tutkijaryhmineen (2010, 847–848) havaitsi tutkimuksessaan, että työyhteisö suhtautui kielteisesti puheluihin omassa sisäisessä viestinnässään. Tässä tutkimuksessa havainto oli toisenlainen; aluejohtajilla ei ollut kielteistä suhtautumista puheluihin, vaan se koettiin itsestään selvänä osana viestintää, joskaan yksi johtajista ei ollut kovin mieltynyt puheluihin. Tämä kuitenkin kuvasti hänen omaa mieltymystään, ei kollektiivista asennetta tiettyä viestintäkanavaa kohtaan. Osuuskunnassa oli kuitenkin useita johtajia, jotka suhtautuivat kielteisesti kanavanvaihtoon kesken asioinnin; jos viestijä otti toiseen ihmiseen yhteyttä esimerkiksi sähköpostitse, hän toivoi myös vastauksen tulevan samaa kanavaa käyttäen. Tämän havaitseminen aiheutti tutkielman teon aikana pohdintaa siitä, mitkä tekijät työyhteisöjen viestintänormeista ovat niiden omia, viestintäkulttuurisia ominai-

suuksia, jotka riippuvat niissä toimivista yksilöistä ja heidän mieltymyksistään. Tässä valossa tämä suhtautuminen kanavanvaihtoon saattaa olla ominaista vain tämän yhteisön sisällä, ei välttämättä muissa organisaatioissa. Ei ole perusteluja tehdä yleistäviä johtopäätöksiä. Tämä selviäisi kuitenkin vasta jatkotutkimusten avulla.

Neljännessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää uuden intranetin implementaation syitä. Tacchi (2006, 6) kirjoitti, kuinka uusi viestintäteknologia tulisi suhteuttaa jo olemassa olevaan viestinnän kokonaiskenttään, sillä uuden teknologian tuottaminen voi olla tehotonta, jos se ei sijoitu jo olemassa oleviin kommunikatiivisiin ekologioihin. Hän kuvasi, kuinka olisi tarpeellista selvittää uuden ICT:n sijoittuminen jo olemassa olevaan kokonaisuuteen. Tätä tehtiin Universe-intranetin implementoinnin kohdalla selvittämällä, mitä hyötyjä Universen käyttöönotosta toivottiin, eli oliko Viassa joitakin tarpeita, joihin uuden intran toivottiin vastaavan. Aineistosta selvisi, että Universen käyttöönotto perustui todellisille tarpeille organisaatiossa. Tarpeet koskivat demokratian, avoimuuden, yhteisöllisyyden (vuorovaikutus, osallistaminen), sekä tehokkuuden (parempi järjestelmä, ajansäästö, tiedonkulku, kustannustehokkuus ja dokumentointi) edistämistä. Aineisto osoitti, että jo lyhyessä ajassa Universella oli ollut jossakin määrin myönteisiä vaikutuksia jokaiseen sille asetettuun tavoitteeseen.

Tutkimus vahvisti Hearnin ja kollegojen (2003) tutkimuksessa tehtyä havaintoa, jonka mukaan teknisellä tasolla tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös diskursiiviseen ja sosiaaliseen tasoon. Samaa saattoi huomata myös Viassa uuden intranetin implementoinnin yhteydessä. Uuden intran havaittiin esimerkiksi aktivoineen sellaisiakin työyhteisön jäseniä, jotka eivät aiemmin olleet osallistuneet yhteisiin keskusteluihin. Se mahdollisti myös suuren asiakokonaisuuden, Kelan kilpailutuksen, käsittelyn kaikkien Vian kuuden alueen keskeisessä keskusteluketjussa ajantasaisesti, kaikille avoimena ja kaikkien osallistumisen mahdollistaen. Huomioon ottaen sen, ettei Universe ollut ollut edes kuin muutamana kuukauden käytössä, se oli jo lyhyessä ajassa vaikuttanut Vian kommunikatiiviseen ekologiaan. Uuden intran implementointi viestintäkulttuuria muuttavana tekijänä tukee myös Hearnin ja kollegojen (2014, 205) näkemystä kommunikatiivisista ekologioista ajan kuluessa kehittyvinä, kompleksisina systeemeinä.

Lopuksi viittomakielialan vaikutus näkyi selvästi johtajien viestintämieltymyksissä. Tavallisissakin arkikeskusteluissa, joissa ei välttämättä ollut edes viittomakielisiä läsnä, viittomakielen ja puheen rinnakkaiskäytön koettiin rikastavan viestintää. Pitkistä välimatkoista huolimatta kasvokkaista viestintää haluttiin ylläpitää aktiivisesti; aluejohtajien välillä sitä oli teknologiavälitteisesti vähintään viikoittain, usein enemmänkin. Kasvokkaisen viestinnän merkitys olikin keskeinen diskurssi (vrt. Hearn ym. 2014) johtajien haastatteluissa.

Jatkotutkimuksissa voisi selvittää etenkin sitä, millaisia kommunikatiivisia ekologioita Viassa löytyy ja mitä yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia niistä olisi löydettävissä. Toiseksi voisi olla hedelmällistä selvittää, onko uuden intranetin asema muuttunut osuuskunnan sisäisessä viestinnässä, ja jos on, niin miten. Kolmanneksi aineistossa korostui, viittomakielialan vaikutus Vian sisäiseen viestintään. Tämänkin aihepiirin tarkastelu voisi olla huomionarvoista.

## LÄHDELUETTELO

- Altheide, D. L. (2013). Media Logic, Social Control, and Fear. *Communication Theory, special issue, "Conceptualizing Mediatization"*, 23(3), 223–238.
- Altheide, D. L. (1995). *An Ecology of Communication. Cultural Formats on Control*. New York: Aldine de Gruyter.
- Altheide, D.L. (1994). An ecology of communication: Toward a mapping of the effective environment. *The Sociological Quarterly*, 35(4), s. 665–683.  
<http://emmti.wikispaces.asu.edu/file/view/4121524.pdf>
- Barnes, S-A. (2012). The differential impact of ICT on employees: narratives from a hi-tech organization. *New Technology, Work and Employment* 27(2), 120–132.
- Chandler, D. & Munday, R. (2016). *A Dictionary of Media and Communication*. 2. Painos. Oxford University Press. <http://www.oxfordreference.com/helios.uta.fi/view/10.1093/acref/9780191800986.001.0001/acref-9780191800986-e-2289>
- Damsgaard, J. & Scheepers, R. (2000). Managing the crises in intranet implementation: a stage model. *Info Systems Journal* 10, 131–149. <https://onlinelibrary-wiley-com.helios.uta.fi/doi/epdf/10.1046/j.1365-2575.2000.00076.x>
- Damsgaard, J. & Scheepers, R. (1999). Power, influence and intranet implementation: a safari of South African organizations. *Information, Technology and People* 12, 333–358.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä, PS-Kustannus, 27–55.
- Finder (2018). <https://www.finder.fi/Tulkkeja+ja+tulkkauslaitteita/Viittomakielialan+Osuuskunta+Via/Helsinki/yhteystiedot/429176>
- Gapps (2017). Kehitimme digitaalisen työtilan yrityksille. <https://gapps.fi/fi/palvelut/universe/>



- Hearn, G., Collie, N., Lyle, P., Choi, J.H.-J. & Foth, M. (2014). Using communicative ecology theory to scope the emerging role of social media in the evolution of urban food systems. *Futures*, 62 part B, 202–212. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001632871400072X?via%3Dihub>
- Hearn, G. & Foth, M. (2007). Communicational Ecologies: Editorial Preface. *Electronic Journal of Communication* 17, 1–2. <https://eprints.qut.edu.au/8171/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, E. (2008). Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. (2006). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. Uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Kunelius, R. (2003). Viestinnän vallassa. Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. 5. Uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Lietsala, K. Sirkkunen, E. (2008). Social Media. Introduction to the tools and processes of participatory economy. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65560/978-951-44-7320-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luhmann, N. (2004) Ekologinen kommunikaatio. Helsinki: Gaudeamus.
- Luukkonen, J. (2006). Digitaalinen viestintä. Teoksessa Juholin, E. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. Uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Makkonen, K. 21.03.2016. Joko tiedät, mikä on Universe? <https://gapps.fi/fi/blog/joko-tiedat-mika-universe/>
- Matikainen, J. (2012). Uudet mediamuodot. Teoksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.) Suomen mediamaisema. 3. täysin uudistettu painos. Tampere: Vastapaino, 295–311.
- Paajanen, E. 30.11.2016. Miksi yritys ottaisi käyttöönsä sosiaalisen intranetin? Gapps <https://gapps.fi/fi/blog/miksi-yritys-ottaisi-kayttoonsa-sosiaalisen-intranetin/>

- Shannon, D. & Weaver, W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois. [http://pubman.mpdl.mpg.de/pubman/item/escidoc:2383164/component/escidoc:2383163/Shannon\\_Weaver\\_1949\\_Mathematical.pdf](http://pubman.mpdl.mpg.de/pubman/item/escidoc:2383164/component/escidoc:2383163/Shannon_Weaver_1949_Mathematical.pdf)
- Siukosaari, A. (2002). *Yhteisöviestinnän opas. Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Hakapaino.
- Tacchi, J., Slater, D. & Hearn, G. (2003). *Ethnographic Action Research*. New Delhi: Unesco. <https://eprints.qut.edu.au/4399/1/4399.pdf>
- Tacchi, J. (2006). Studying Communicative Ecologies: An Ethnographic Approach to Information and Communication Technologies (ICTs). In *Proceedings 56<sup>th</sup> Annual Conference of the International Communication Association*, Dresden, Germany. [https://eprints.qut.edu.au/4400/1/4400\\_1.pdf](https://eprints.qut.edu.au/4400/1/4400_1.pdf)
- Tampereen yliopisto. 9.2.2016. Eurooppalainen tutkimus ehkäisee syrjäytymistä. Verkkojulkaisu. <http://www2.uta.fi/ajankohtaista/uutinen/eurooppalainen-tutkimus-ehkaisee-syrjaytymista>
- Turner, T., Qvaforde, P., Biehl, J. T., Golovchinsky, G. & Back, M. (2010). Exploring the Workplace Communication Ecology. <https://www.fxpal.com/publications/exploring-the-workplace-communication-ecology.pdf>
- Vigoda, E. (2003). Rethinking the identity of public administration: interdisciplinary reflections and thoughts on managerial reconstructions. *Public Administration & Management: An interactive Journal* 8(1), 1–22.
- Virtanen, T. (2011). Hallintotiede tieteenä - Hallinnollisen toiminnan näkökulma omalaajisen tieteen perustana. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. *Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne?*, 324–370.
- Wiio, O. (1994). *Johdatus viestintään*. Kuudes, uudistettu laitos. Porvoo: WSOY.

- Wiio, O. & Nordenstreng, K. (2012). Viestintäjärjestelmä. Teoksessa Nordenstreng, K. & Wiio, O. (toim.) Suomen mediamaisema. 3. täysin uudistettu painos. Tampere: Vastapaino, 9–34.
- Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. (2004). Johdatus viestintään, 5. teema: Keskinäisviestintä. Opetussarja. <http://slideplayer.fi/slide/5908737/>
- Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

## LIITE 1. Teemahaastattelun tukilista

Seuraavassa ovat tutkielmassa käytetyt haastattelujen teemat. Haastatteluissa käsiteltiin myös työhyvinvointiviestintää ja johtajien henkilökohtaisia viestintäprofiileja ja viestintää alaisten kanssa, mutta tutkielman rajauksen vuoksi nämä eivät sisälly pro gradu -työhön.

### **Teema 1. Kommunikatiivinen ekologia Vian sisäisen viestinnän kehyksissä**

#### **Teema 1.1 Sisäisen viestinnän kanavat**

- Mitä kanavia koko Vian henkilökunnan keskinäisessä viestinnässä käytetään
- Miten viestit omien alaistesi kanssa?
- Miten alaiset ovat keskenään tekemisissä? (*saatiin liian kapeasti tietoa, jätettiin siksi pois tutkielmasta*)
- Miten sisäinen viestintä toimii

#### **Teema 1.2 Viestintään vaikuttavia tekijöitä**

- Oletko havainnut eroja/jos, niin millaisia seuraavissa osa-alueissa:
  - o Osuuskunnan jäsenet – ei-jäsenet
  - o kuukausipalkkaiset – tuntityöntekijät
  - o Alueet
  - o Onko muita? Mitä?
- Oletko havainnut mitään me-ne -asetelmia?

### **Teema 2. Aluejohtajien välinen kommunikatiivinen ekologia**

- Miten aluejohtajat viestivät keskenään (kanavat)
  - o Päivittäin,
  - o Viikoittain,
  - o Kuukausittain / harvemmin
- Miten johtajien välinen viestintä toimii?

### **Teema 3. Universe**

- Miksi Universe otettiin alun perin käyttöön?
- Miten usein käytät Universea?
- Onko Universe korvannut jotain kanavaa?
- Onko Universe tuonut uutta arvoa viestintään?